



**Redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias de  
los empleados del área administrativa en la planta de Cartón de  
Colombia Corrugado Barranquilla fundamentado bajo el modelo de  
análisis organizacional de Renée Bédard**

**José R. Salazar Lozano  
Darío F. González Varela**

**Barranquilla**

**Junio del 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE GRAFICAS.....	5
INDICE DE ANEXOS.....	6
INTRODUCCION.....	7
 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	 8
1.1 Antecedentes del tema .....	8
1.1.1 Historia de la Compañía .....	8
1.1.2 La compañía a nivel mundial.....	8
1.1.3 La compañía en Colombia.....	10
1.1.4 La compañía en Barranquilla.....	13
1.1.5 Visión.....	14
1.1.6 Misión.....	16
1.1.7 Sostenibilidad.....	16
1.1.8 McClelland (1973) El modelo del Iceberg.....	17
1.1.9 Introducción al modelo de análisis de Renée Bédard.....	19
1.2 Justificación.....	19
1.3 Amplitud del problema.....	21
1.4 Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.....	22
1.5 Preguntas de la investigación. ....	23
1.6 Hipótesis.....	23
1.7 Objetivos.....	23
1.7.1 Objetivo General.....	23
1.7.2 Objetivos Específicos.....	23
 2. MARCO CONCEPTUAL	
2.1 El Marco teórico general.....	24
2.1.1 Rombo filosófico como base de análisis para competencias.....	24
2.1.1.1 Praxeología.....	24
2.1.1.2 Epistemología.....	25
2.1.1.3 Axiología.....	25
2.1.1.4 Ontología.....	25
2.1.2 Modos de ser de los dirigentes.....	27
2.1.2.1 Modo de ser mítico.....	27
2.1.2.2 Modo de ser sistemático.....	28
2.1.2.3 Modo de ser pragmático.....	28
2.1.2.4 Modo de ser relacional.....	29
2.1.3 La trilogía Administrativa.....	31
2.1.3.1 Nivel de la producción y la creación.....	31
2.1.3.2 Nivel de seguridad y protección.....	32
2.1.3.3 Nivel de gobernabilidad y la identidad.....	33
2.1.4 Competencias.....	36
2.1.4.1 Definiciones.....	36
2.1.4.2 Origen del enfoque basado en competencias laborales.....	37
2.1.4.3 Tipos de competencias.....	38
2.1.4.3.1 Las competencias cardinales.....	41
2.1.4.3.2 Otras subdivisiones de competencias.....	42
2.1.4.4 Ventajas del modelo de competencias.....	43
2.1.4.5 Construcción de Competencias laborales.....	43

2.1.5	Descripción de cargos.....	44
2.1.5.1	La importancia de la descripción de cargos.....	45
2.1.5.2	Componentes de una descripción de cargos.....	47
3.	METODOLOGÍA.....	49
3.1	Metodología de la investigación.....	49
3.2	Estudio cualitativo de caso.....	49
3.3	Métodos de investigación.....	49
3.4	Validez de la investigación.....	51
4.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	52
4.1	Definición de cargos a estudiar.....	55
4.2	Competencias a utilizar en la redefinición de las descripciones y perfiles de cargo.....	56
4.2.1	Compencias cardinales o básicas.....	56
4.2.2	Competencias para niveles iniciales-jovenes, profesionales sin experiencia laboral.....	57
4.2.3	Competencias sicotécnicas.....	57
4.3	Diccionario de competencias.....	57
4.4	Entrevistas Estructuradas.....	67
4.5	Revisión y análisis de las entrevistas estructuradas por el comité de expertos.....	67
4.6	Determinación de modos de ser en cada cargo.....	68
4.7	Modelo de análisis.....	75
4.8	Modelo de análisis agrupando variables y elementos.....	79
4.9	Listado de cargos y sus modos de ser relacionados con sus elementos preponderantes.....	81
4.10	Grado esperado en cada una de las competencias cardinales por grupo.....	84
4.11	Tabla General de valoración de las competencias de cada cargo.....	85
5.	CONCLUSIONES.....	86
6.	RECOMENDACIONES.....	88
7.	CASO PRACTICO.....	90
8.	BIBLIOGRAFIA GENERAL REFERENCIADA.....	96
9.	ANEXOS.....	98

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cifras economías SmurfitKappa Cartón de Colombia en el 2010. ....	12
Tabla 2 Modos de ser y dimensiones filosóficas.....	30
Tabla 3 Rasgos comunes que identifican el nivel de producción y creación, enmarcándolo dentro de las cualidades y defectos que lo componen.....	32
Tabla 4 Rasgos comunes que identifican el nivel de protección y seguridad, enmarcándolo dentro de las cualidades y defectos que lo componen.....	33
Tabla 5 las cualidades y defectos asociadas al nivel de gobernabilidad e identidad para construir una idea sobre las características del mismo.....	35
Tabla 6. Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos .....	46
Tabla 7. Listado de cargos a entrevistar.....	55
Tabla 8. Listado de cargos y sus modos de ser.....	74
Tabla9. Modelo de análisis.....	76
Tabla 10. Modelo de análisis agrupado por variable y elementos.....	79
Tabla 11. Listado de cargos del modo de ser sistemático y elementos preponderantes asignados a estos.....	81
Tabla 12. Listado de cargos del modo de ser pragmático y elementos preponderantes asignados a estos.....	82
Tabla 13. Listado de cargos del modo de ser relacional y elementos preponderantes asignados a estos.....	83
Tabla 14. Grado esperado en cada competencia cardinal por grupo jerárquico.....	84
Tabla 15. Tabla general de valoración de las competencias de los cargos de SKCC.....	85

## INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1	Grupo SmurfitKappa en el mundo. ....	9
Grafica 2	Grupo SmurfitKappa en Latino América. ....	9
Grafica 3	Foto aérea Planta Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla. ....	13
Grafica 4	Historia de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla. ....	14
Grafica 5	Triangulo de Sostenibilidad. ....	17
Grafica 6	Modelo del Iceberg de McClellan. ....	17
Grafica 7	Organigrama planta Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla. ....	22
Grafica 8	El rombo de Renée Bédard.....	26
Grafica 9	Relación cuatro dimensiones y las de oficio. ....	31
Grafica 10	Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo, como una interconexión entre las actividades de recursos humanos y en últimas su desencadenamiento en los objetivos básicos de la empresa, como lo son garantizar la rentabilidad al inversionista enmarcado en una sostenibilidad de la empresa.....	46
Grafica 11.	Conceptualización modelo Renée Bédard vs Definición de competencias..	75

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Guía de entrevista en profundidad.....	98
Anexo 2. Listado de cargos o personas a entrevistar .....	102
Anexo 3. Permiso de la empresa y Acuerdos de propiedad confidencial de la información.....	103
Anexo 4. Actas de reuniones con expertos.....	104
Anexo 5. Descripciones de cargo y perfiles por competencia.....	106

## INTRODUCCIÓN

Concebir un sistema de administración de recursos humanos implica, no verlo como un proceso abstracto desvinculado de otros elementos que tienen una incidencia determinante en el mismo. Por ello resulta un proceso integrado en el que interactúan elementos del entorno, de la organización, de las características particulares de los cargos y ocupaciones de los candidatos, del equipo de selección y los aspectos de carácter teórico-metodológico que rigen el sistema, así como también se interconectan e inciden en otras funciones como son el diseño de cargos y ocupaciones, la formación del personal, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y es, además, un elemento importante en el clima que se crea dentro de la organización.

Siendo la descripción de cargos y perfiles la etapa inicial del un sistema de administración de recursos humanos este debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cual se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo. Concebirlo como una simple aplicación de técnicas e instrumentos es uno de los errores más comunes que conllevan a la ineficacia. En ocasiones algunos empresarios solicitan a un especialista que elabore y entregue de forma rápida las descripciones, como si fuera una actividad inconexa que solo consistiera en aplicar un grupo de técnicas y a partir de ahí arribar a conclusiones.

No es sensato, por otra parte, como se ha visto en algunos casos en la práctica, que se inicien procesos de selección de personal a partir de la aplicación de un grupo de técnicas e instrumentos sin haber definido los requisitos, exigencias y criterios que determinan el éxito en la actividad para la que se pretende seleccionar al candidato, pues se asume como uno de los principios metodológicos fundamentales la determinación de los métodos a partir de las características del objeto.

De ahí la importancia de realizar un estudio y análisis de la descripción de cargos y perfiles desarrollado dentro de cartón Colombia, acompañándolo de herramientas facilitadores en el entendimiento y direccionamiento del proceso a través de modelos de análisis organizacional es como el planteado por Renée Bédard, abarcando aspectos de índole de identificación del ser, competencias del individuo y comprensión administrativa.

Siendo la descripción de perfiles y cargos el pilar fundamental dentro del proceso de selección de personal en las organizaciones, es necesario ahondar en su entendimiento y fortalecer su desarrollo al interior de Cartón Colombia, estableciendo las competencias y características del individuo administrativo que conllevarán a la búsqueda de un adecuado desempeño en sus funciones y proyección al interior de la organización.

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes del tema**

#### **1.1.1 Historia de la compañía**

Cartón de Colombia S. A. fue fundado el 4 de Mayo 1944 en Medellín. Desde un inicio la empresa ha tenido inversión nacional y arranco una participación del 50% de inversionistas colombianos y 50% inversionistas norteamericanos, Cartón Internacional S.A., filial de Container Corporation of América. Inicio en el país la producción de tubos, cartón corrugado y cajas plegadizas con materias primas importadas.

Prontamente la sociedad adquirió los terrenos de Puerto Isaacs, Yumbo, Valle del Cauca y estableció allí su primera fábrica, y en octubre de 1946, por primera vez en el país se manufacturaron cajas corrugadas, plegadizas y tubos.

En 1947 la empresa introdujo la cultura del reciclaje en el país, y empezó a producir cartón a partir de papel nacional reciclado y fibras vírgenes importadas. Hoy la Cartón de Colombia es el primer productor nacional de papel y empaques y nuestra materia prima es fibra virgen de pino y eucalipto, provenientes de nuestros propios bosques cultivados. Desde 1949, la Empresa inició la fase experimental de producción de pulpa con plantas coníferas y en 1959, revolucionó el proceso al convertirse en la primera Empresa nacional en fabricar, a escala comercial, pulpa para papel, tomando como base maderas duras. Esto la llevó a establecer en 1968 el programa de reforestación, con la aplicación de la investigación genética para el mejoramiento y adaptación de especies a los suelos y climas colombianos.

En la década de los años cincuenta se inició la descentralización de la Empresa y en 1958 comenzaron a fabricar cajas corrugadas en las recién inauguradas plantas de Bogotá, Medellín y Barranquilla.

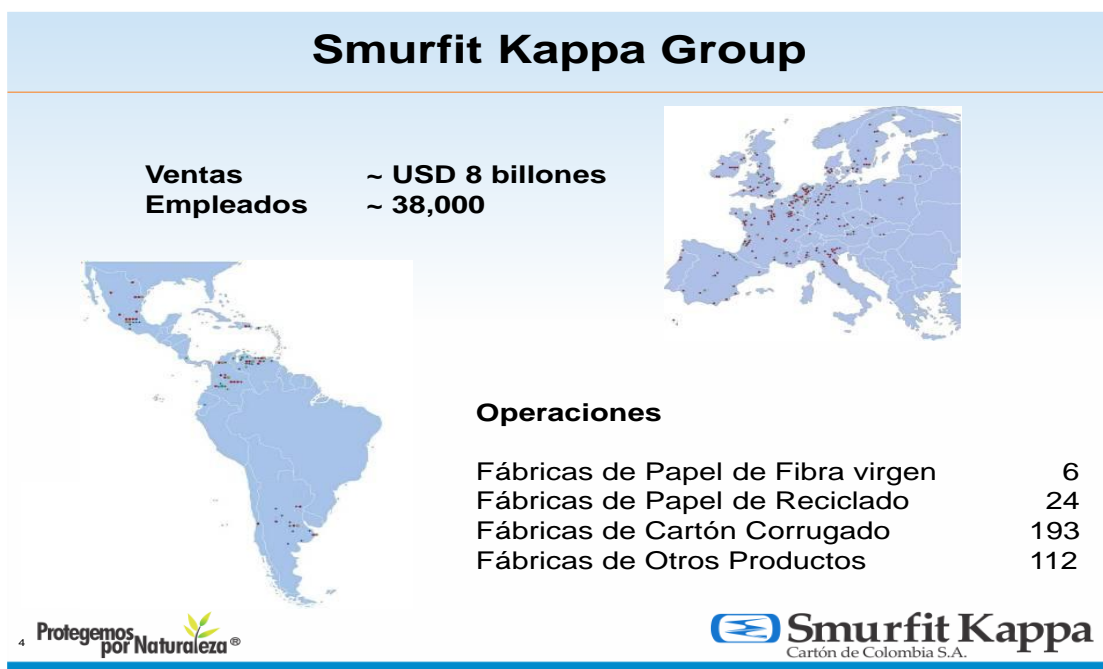
En los años siguientes se instalaron los nuevos molinos para producción de cartón y papeles blancos, las fábricas para producción de pulpa kraft y sacos, la planta de blanqueo de pulpa primera en el mundo para blanquear maderas tropicales y la planta de pulpa termomecánica.

#### **1.1.2 La Compañía a nivel mundial**

Hoy, SmurfitKappa Cartón de Colombia pertenece en un 30% a inversionistas colombianos y en un 70% al Grupo Smurfit Kappa, uno de los más grandes productores de empaques de papel y reciclaje en el mundo y tiene operaciones en Europa y América Latina (Ver grafica 1). En Europa tiene operaciones en casi todos los países y en América Latina tiene operaciones en México, Puerto Rico, Republica Dominicana, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Argentina y Chile (ver gráfica 2)

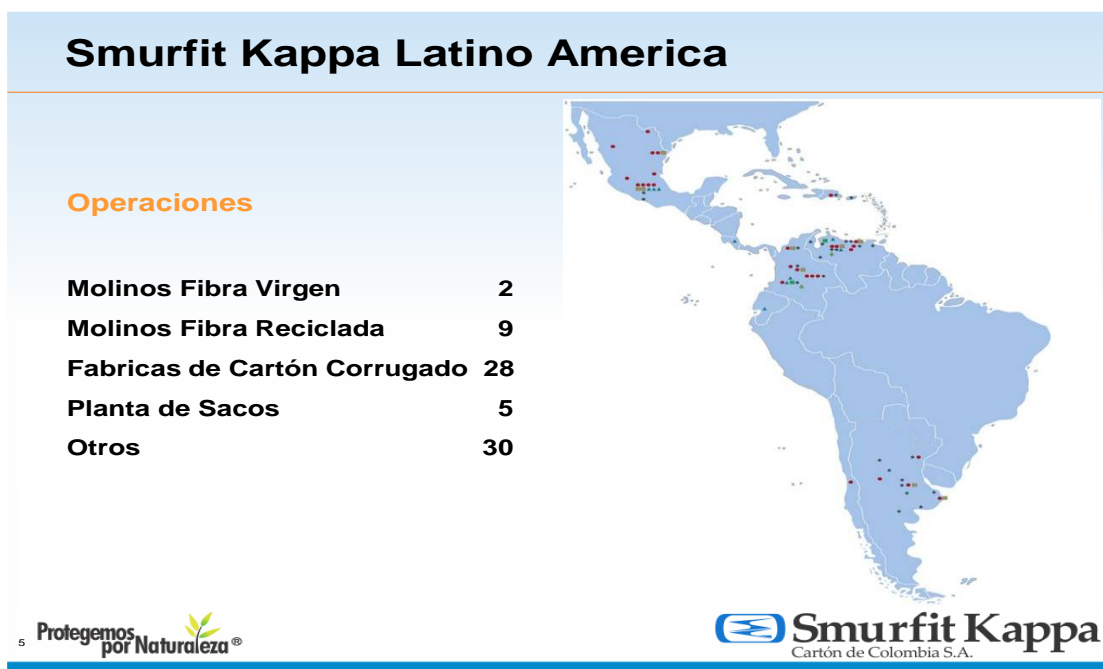


Grafica 1- Grupo SmurfitKappa en el mundo



Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia.

Grafica 2 Grupo SmurfitKappa en Latino América



Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia.

### **1.1.3 La Compañía en Colombia**

En SmurfitKappa Cartón de Colombia tiene operaciones en cuatro ciudades, Cali en donde es nuestra sede principal, exactamente en un municipio vecina a esta llamado Yumbo en donde se tiene la operación de 4 molinos, una planta corrugadora y una de sacos, en Bogotá donde existe una planta corrugadora, en Medellín una planta corrugadora y en Barranquilla donde se tiene un molino para producir papel para hacer caja corrugadas y una planta corrugadora. Cartón Colombia tiene inversiones en otras dos compañías una de ellas Colombates la cual tiene sede en Palmira donde se tiene una planta para hacer sacos de papel y plantas similares en Venezuela, Costa Rica y Ecuador y también tiene inversiones en una empresa llamada Papelsa la cual tiene en Barbosa (Antioquia) su sede principal y cuenta en este sitio con un molino y una planta corrugadora y tiene operaciones en Bogotá con una planta corrugadora y en tiene otra planta corrugadora en Tocancipá.

En Colombia las operaciones están organizadas en tres Divisiones:

-Recursos

-Pulpa, Papel y Cartón

-Empaques “

La División de Recursos incluye el manejo de las plantaciones forestales y la actividad de reciclaje en todo el país. Nuestra área plantada ocupa 69 mil hectáreas en pino y eucalipto y cuentan con 4 plantas recicladoras.

La División de Pulpa, Papel y Cartón tiene a su cargo la operación de todos los molinos en Colombia. Las plantas de pulpa y cuatro máquinas están localizadas en Puerto Isaacs, Yumbo y en Barranquilla se encuentra la máquina que produce liner y corrugado medio a partir de papel reciclado.

La División de Empaques maneja la operación de corrugado y sacos de papel. Esta División es responsable del mercadeo y ventas corporativas de papel y empaques en Colombia. Adicionalmente reportan a esta División las Empresas afiliadas al Grupo Smurfit Kappa y las operaciones de producción de sacos en otros países de Latinoamérica. Las plantas de sacos están localizadas en Venezuela, Costa Rica y Ecuador.

#### **Recursos**

Comprende tres áreas: Forestal, Fibras Recicladas y Carbón.

SmurfitKappa Cartón de Colombia es el mayor consumidor de fibras vírgenes para la fabricación de kraft liner y otros papeles para impresión y escritura y cartulinas.

Nuestra Compañía es propietaria en el país de sus propias plantaciones forestales, de las cuales extrae la madera para producción de pulpas.

Como productor y proveedor de fibra, en SKCC cumple con los estándares internacionales requeridos para este tipo de operación, dentro de los principios del Desarrollo Sostenible. Nuestra operación forestal está certificada por el Forest Stewardship Council, FSC, desde el año 2003.

El papel usado y el cartón lo consideramos como material reciclable. Constituyen una materia prima muy valiosa para ser reciclada y utilizada en la producción de papel y empaques. Somos la primera empresa recicladora del país y tenemos plantas recuperación en las ciudades más importantes del país.

### **Pulpa, Papel y Cartón**

SmurfitKappa Cartón de Colombia es el mayor productor de pulpa de fibra virgen; empaques, producidos con fibra virgen y reciclada, y papel para sacos semiextensible y cartulinas. Y el segundo mayor productor de papel para impresión y escritura.

La gama de productos es muy amplia, con énfasis en la producción de empaques y sacos de papel. La División cuenta con un Centro Técnico que provee información y asesoría permanente a los clientes sobre las mejores prácticas y avances que compartimos además con otras empresas del Grupo Smurfit Kappa en el mundo.

### **Empaques**

Al manejar una participación importante del mercado interno de cajas corrugadas, Smurfit Kappa Cartón de Colombia suple amplios segmentos del mercado nacional, y además ofrecemos a nuestros clientes la experiencia del Grupo a nivel mundial. En Colombia, cuenta con siete plantas de corrugado y molinos, que proveen flexibilidad a las plantas para atender a los clientes en cualquier parte del país.

El objetivo de la empresa es mantener una importante participación en el mercado a través de inversiones permanentes para mejorar nuestro servicio, oportunidad de entrega y costos, y ofrecer valor agregado a los negocios de nuestros clientes. La Compañía optimiza sus recursos y materias primas en fibra, pulpa, papel y cartón, con el fin de entregar el mejor producto, con el mejor desempeño.

La compañía suple muchas de las necesidades de empaque de los crecientes mercados de exportación, entre ellos, flores, materiales para construcción, confecciones, textiles y cosméticos, a la vez que somos proveedores de diversas compañías multinacionales con operaciones en el país.

Los representantes de ventas ofrecen a los clientes soluciones de empaque integrales. Esta es una diferencia importante frente a nuestros competidores.

La empresa cuenta con un importante grupo de soporte técnico, que identifica las mejores opciones para nuestros clientes. Adicionalmente, se apoyan en el grupo de diseñadores gráficos y estructurales, que ofrecen a los clientes soluciones integrales que les permiten agregar valor y mejorar sus necesidades de empaque.

El negocio de sacos de papel es un mercado maduro con fuerte competencia de Brasil y Chile. Para atender las necesidades, el Grupo SmurfitKappa ha expandido sus operaciones a Venezuela (2002), Ecuador (2004) y Costa Rica (2005).

SmurfitKappa Cartón de Colombia se encuentra en proceso de consolidación como el mayor proveedor de la región Andina, Centro América y el Caribe. El consumo estimado de sacos en estos países es del 1.7 mil millones de sacos. La materia prima para esta operación proviene de la máquina 4 de Cali.

En Colombia SmurfitKappa Cartón de Colombia es:

- Líderes en la producción de papeles, empaques y pulpa de fibra virgen.
- Único productor de papel blanco libre de cloro.
- Líderes en desarrollo sostenible.
- El mayor reciclador de cajas y papel usado privado.
- La principal compañía reforestadora.
- El mayor productor de cajas de cartón corrugado y sacos de papel.
- El segundo productor de papeles para impresión y escritura. (página web cartón de, <http://www.smurfitkappa.com.co>).

Tabla 1 Cifras económicas SmurfitKappa Cartón de Colombia en el 2010

<b>Cifras Económicas 2010</b>			
<b>Grupo Empresarial SK Colombia</b>			
<b>Ventas (MM COP)</b>	\$ 890	<b>Ventas (M USD)</b>	\$ 466
<b>Exportaciones (MM COP)</b>	\$ 200	<b>Exportaciones (M USD)</b>	\$ 104
<b>Despachos (M Tons)</b>	390	<b>Despachos (M Tons)</b>	390
<b>Empleo</b>		<b>Empleo</b>	
<b>Generación Directa</b>	5.400	<b>Generación Directa</b>	5.400
<b>Indirectos 1 x 7</b>	17.200	<b>Indirectos 1 x 7</b>	17.200

<b>Cartón de Colombia S.A.</b>			
<b>Ventas (MM COP)</b>	\$ 745	<b>Ventas (M USD)</b>	\$ 389
<b>Exportaciones (MM COP)</b>	\$ 197	<b>Exportaciones (M USD)</b>	\$ 103
<b>Despachos (M Tons)</b>	304	<b>Despachos (M Tons)</b>	304
<b>Empleo</b>		<b>Empleo</b>	
<b>Generación Directa</b>	4.400	<b>Generación Directa</b>	4.400
<b>Indirectos 1 x 7</b>	10.700	<b>Indirectos 1 x 7</b>	10.700



Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia.

#### 1.1.4 La compañía en Barranquilla

Cartón de Colombia en Barranquilla cuenta con dos plantas. Un molino en donde se produce papel para producir caja cuya materia prima es 100% material reciclado. Esta planta esta ubicada en la Vía 40 vía a las flores. Una planta Corrugadora ubicada en la vía 40 con calle 62 la cual produce cajas de cartón corrugado la cual abastece a todo el mercado de la costa atlántica. Esta planta cuenta con 70 personas con contrato directo con la empresa.

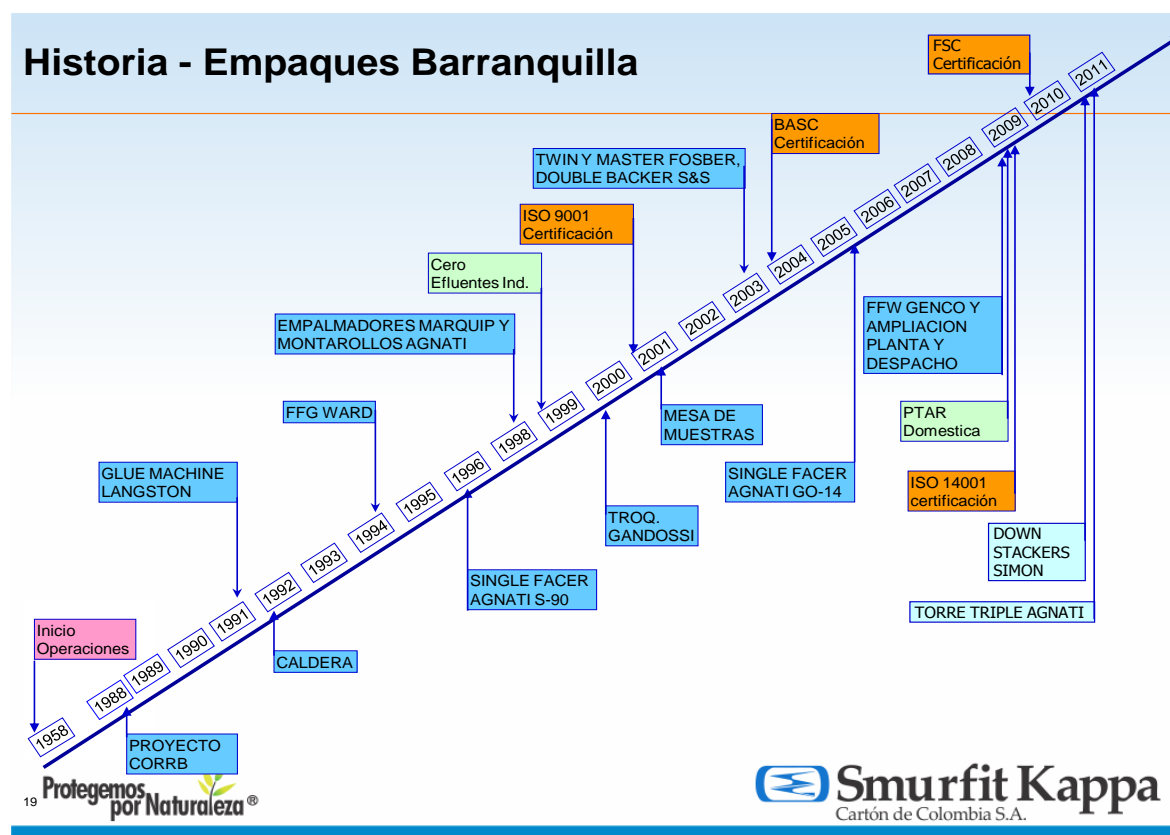
Grafica 3 Foto aérea Planta Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla



Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia

La planta de Cartón de Colombia Corrugado arranco operaciones en el año 1958 y durante ese tiempo hasta ahora ha venido año a año actualizándose tecnológicamente, invirtiendo en la parte ambiental, trabajando en alcanzar las certificaciones ISO, a brindándole a sus trabajadores un buen sitio donde desarrollar sus habilidades y competencias generándoles unos ingresos económicos dignos para vivir. Con esto busca la empresa continuar de líder en esta región en la venta de cajas corrugadas siendo la primera opción de los clientes y continuar generando utilidades a los accionistas y así poder perdurar durante el tiempo (ver grafica 4)

Grafica 4 Historia de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla



Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia.

### 1.1.5 Visión

La siguiente es la visión que tiene la compañía:

SmurfitKappa Cartón de Colombia quiere ser reconocida en la industria del papel y el empaque como:

**Primera Opción del Cliente**

**El Mejor sitio para Trabajar**

**Líder en Desarrollo Sostenible**

**La Mejor Opción para Invertir**

Queremos que cuando el cliente necesite productos o servicios de nuestro sector piense primero en nuestra Compañía, y nos brinde la oportunidad de satisfacerlo.

Aprovechamos las fortalezas que poseemos para proveer al cliente lo que él considera valor, convirtiéndonos en sus socios y aliados.

Para quienes trabajamos en la Compañía, los clientes internos y externos son nuestro mayor reto y nuestra mejor oportunidad. Al satisfacer sus necesidades y expectativas, respondemos a lo que esperan de nosotros.

### **El Mejor Sitio para Trabajar**

Significa ofrecer a quienes formamos parte de la Empresa, las oportunidades necesarias para desarrollarse integralmente como personas y trabajadores.

Trabajamos con personas con disposición y compromiso, creativas y de iniciativa. Personas capaces de adoptar nuevos procesos tecnológicos y prácticas administrativas; cuestionadores, con sensibilidad social y receptividad hacia los clientes internos y externos, y comprometidos con objetivos desafiantes que nos permiten desarrollar un gran potencial. Formar parte de la mejor Empresa facilita el logro de metas personales y profesionales, motivadoras de nuevas opciones y oportunidades. Ellas nos preparan para desarrollar la capacidad de aprender, trabajar en equipo y buscar cada vez mejores resultados, con lo cual alcanzamos mejor calidad de vida, oportunidades, y los medios y oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.

### **Líder en Desarrollo Sostenible**

Significa el compromiso de realizar todas nuestras acciones buscando asegurar que las generaciones futuras tengan por lo menos los mismos recursos que las de hoy, pero con un mejor nivel en su calidad de vida.

Asumimos nuestro compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, convencidos del papel que nos corresponde como miembros activos de nuestras comunidades.

Para conseguirlo trabajamos con acciones que ejercen un impacto positivo y responsable sobre el desarrollo económico, el social y la ecoeficiencia, reduciendo todo tipo de desperdicio.

Lograr este liderazgo constituye una prioridad para quienes formamos parte de la Empresa. Y lo lograremos si somos cada vez más competitivos, empleamos mejor los recursos naturales, los conservamos y contribuimos a respetar y mejorar el medio ambiente.

## **La Primera Opción para Invertir**

Significa posicionarnos en un nivel superior dentro de las posibilidades que ofrece la industria papelera en el mundo, satisfaciendo las expectativas de nuestros inversionistas con excelentes resultados financieros y operacionales.

Como Compañía rentable buscamos desarrollar nuevos proyectos y abrírnos a otros mercados, manteniendo permanentemente altos estándares en calidad y oportunidad.

Como trabajadores compartimos esos resultados a través de un trabajo bien remunerado y las acciones que poseemos, compartiendo esos beneficios con nuestras familias, clientes, proveedores y Colombia en general.

### **1.1.6 Misión**

Igualmente la empresa cuenta con una misión:

Nuestro propósito es la continua identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, con productos y servicios competitivos en valor para los mismos.

Para lograrlo propiciaremos el trabajo en equipo y la participación individual, creando el ambiente y los medios necesarios para el mejoramiento continuo y sistemático de nuestra gente, nuestra organización, sus procesos, sistemas, tecnología y maquinaria, así como también el de los proveedores asociados con la Empresa.

Nuestras actividades deben redundar en el desarrollo de la comunidad y en el beneficio de nuestros inversionistas y de quienes laboramos en Smurfit Kappa Cartón de Colombia, enmarcando siempre nuestras acciones, dentro de los más puros preceptos de la ética. (Página web cartón de Colombia, <http://www.smurfitkappa.com.co>)

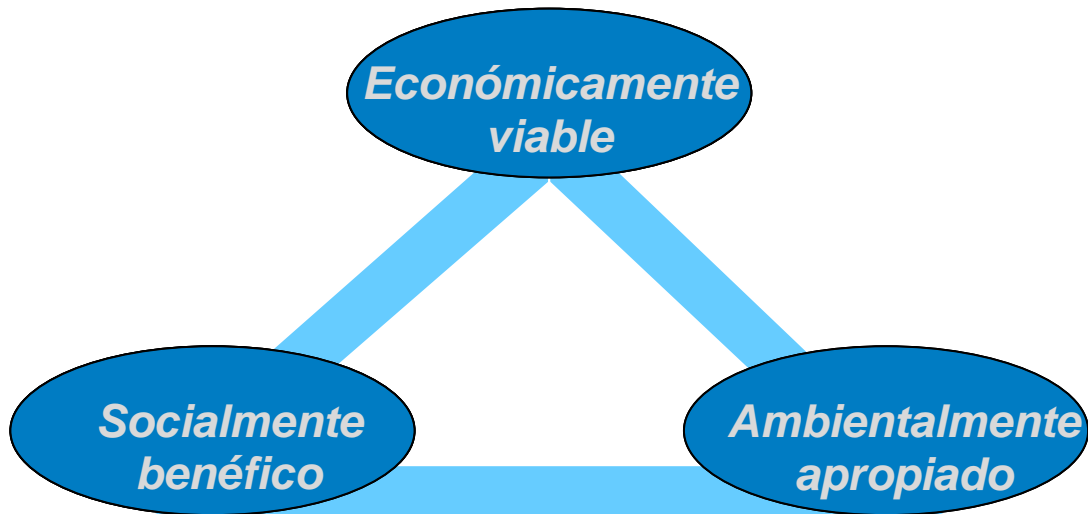
### **1.1.7 Sostenibilidad**

SmurfitKappa Group al igual que SmurfitKappa Cartón de Colombia están comprometidos con la Sostenibilidad como parte de la Visión.

En Colombia desde hace 4 años en su Informe de Responsabilidad Social Corporativa reporta los Indicadores GRI (Global Reporting Initiative) de la Naciones Unidas. En Cartón de Colombia la sostenibilidad global de la compañía se logra si hay sostenibilidad económica, ambiental y social (ver grafica 5).



Grafica 5 Triangulo de Sostenibilidad

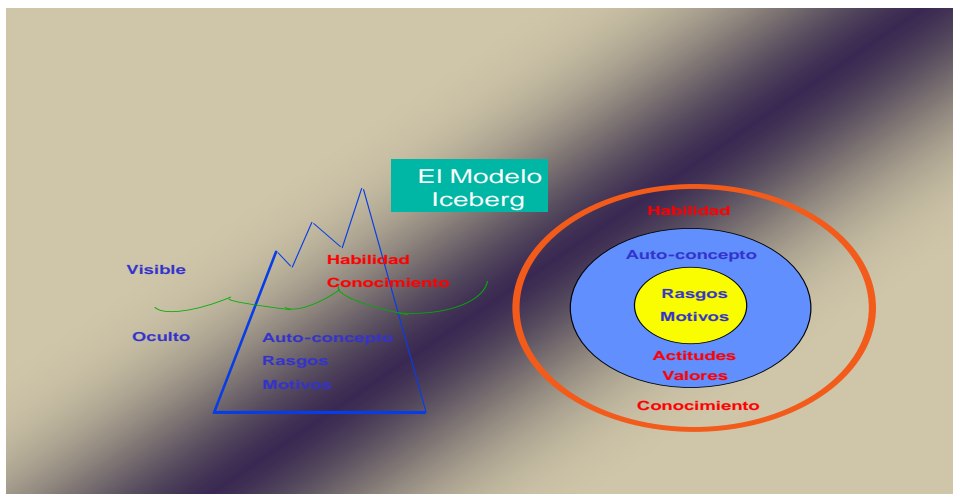


Fuente: Presentación institucional de la compañía Cartón de Colombia.

#### 1.1.8 McClellan (1973) El modelo del Iceberg

David McClellan fue el primero en acuñar el término «competencia» (1975). El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía. McClellan decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Grafica 6. Modelo del Iceberg



Fuente: Seminario-Taller “Descripción de Cargo por Procesos y Perfil por Competencias” Leyla Bendeck Badel, 2011.

Una forma muy útil de describir el concepto y distinguir los tipos de competencias es el "Modelo del Iceberg" (Ver Grafica 6) que muestra ciertas características visibles (la punta del iceberg) y otras subyacentes pero de mayor peso y que en definitiva determinan el rumbo del individuo. Los conceptos utilizados en el diagrama pueden definirse como sigue:

**Habilidad:** Capacidad de una persona para hacer algo bien; por ejemplo, dirigir una reunión.

**Conocimiento:** La información que una persona tiene de un área particular. Por ejemplo, esto puede diferenciar al profesional que habla varios idiomas de aquellos que no lo hacen, en una reunión.

**Rol Social:** El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia. Por ejemplo, ser un líder a diferencia de ser un seguidor, ser un agente de cambio o resistir al cambio.

**Imagen de Sí Mismo:** El concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor. Por ejemplo, verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

**Rasgo:** Un aspecto típico del comportamiento de una persona. Por ejemplo, ser un buen escucha.

**Motivo (Tendencias naturales):** Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder). Por ejemplo, probablemente el mozo con un desempeño excelente tiene un interés sincero en la gente debido a su orientación hacia la afiliación. (Hay Group, 1996).

Dentro de la estructura de las competencias esta puede definirse como:

- Saber
  - Educación: Títulos académicos
  - Educación: formación continuada (Idiomas, sistemas, legislación, entre otros)
- Saber Hacer
  - Habilidades: Destrezas innatas o adquiridas por aprendizaje o experiencia (Mecánica, verbal, numérica, espacial, social o científica)
  - Experiencia: Tiempo de experticia de una persona en una labor (General) y/o en el mismo nivel del cargo o sector de la industria (específica)

Las competencias se diferencian en la medida que pueden desarrollarse. Los conocimientos y las capacidades conductuales son las más fáciles de desarrollar. Modificar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta más largo. Desde el punto de vista de costo/eficacia lo más razonable sería contratar sobre la base de motivaciones y rasgos de carácter y desarrollar los conocimientos, pero en general las organizaciones actúan al revés.

### **1.1.9 Introducción al modelo de análisis organizacional de Renée Bédard**

El modelo de análisis organizacional establecido por Renée Bédard (1995) parte a través de su experiencia adquirida, por medio de estudios académicos, desempeños profesionales en empresas de diversa índole y en distintos lugares del mundo. Bédard logró identificar que las diferentes visiones, puntos de vista y tensiones que se suscitan entre los dirigentes de las organizaciones, sin importar la cultura u entorno, se debe más allá de una explicación científica, tal como lo describe en su tesis “la clave se encontraba no en la ciencia sino en la filosofía, en particular en la praxeología, la epistemología y la axiología”. De ahí Bédard (1995) parte la presentación de tres esquemas que conforman su modelo de análisis organizacional integrador:

- Un análisis sobre la base de 4 dimensiones filosóficas: Partiendo de la praxeología, la epistemología, axiología y ontología se ilustra por medio de un rombo la integración de estas ramas filosóficas, facilitando la comprensión de las creencias e hipótesis que fundamentan los pensamientos de los dirigentes.
- 4 modelos de ser: La forma de ser de los dirigentes puede ser clasificada dentro de modos de ser mítico, pragmático, sistémico o relacional, con base en el comportamiento del individuo en análisis.
- Trilogía administrativa: El modelo planteado por Renée Bédard toma como fundamento “la ideología de las tres funciones” de Georges Dumézil. Bajo el modelo toda sociedad u organización busca como distribuir las responsabilidades dentro de los miembros con el fin de sobrevivir, sobre la base de tres dominios: el nivel de la producción y la creación, el nivel de la seguridad y la protección, por último, el nivel de la gobernabilidad y la identidad. El modelo de análisis organizacional será expuesto con mayor profundidad dentro del marco conceptual del presente trabajo. Esta etapa preliminar tiene como objetivo el de ofrecer una primera mirada sobre los fundamentos y herramientas inductoras para la redefinición del proceso de selección.

Estos modelos de Bédard nos van a ayudar a complementar los modelos tradicionalistas de competencias a incluir en este el nivel Ontológico y Axiológico que estos modelos no tienen.

### **1.2 Justificación.**

La Administración de Recursos Humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún, depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones, procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, y es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los Recursos Humanos como su capital más importante desarrollándose una correcta administración de los mismos.

Es por ello que una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Fundamentándose en lo expuesto por:

El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional (Chiavenato, 1997)

Por otra parte la teoría clásica hizo demasiado énfasis en la organización formal; según Taylor (1911) y sus discípulos de la investigación científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador; según Fayol (1916) y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar su totalidad, su integridad global

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que para reclutar y seleccionar al personal apropiado para la empresa, el administrador debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar junto con sus competencias.

En Cartón Colombia, una vez realizado el proceso de selección e incorporada la persona al cargo se ha observado que la persona escogida no era la idónea para el cargo, ya que esta no cumplía con las competencias y características necesarias para el desenvolvimiento de las funciones y actividades que competen al puesto de trabajo. Este tipo de debilidades dentro del proceso de selección conlleva a altas rotaciones del personal y a la postre, genera la pérdida del conocimiento adquirido durante la etapa de aprendizaje. Además, el hecho de no hacer una selección adecuada, desemboca en redefinir procesos internos para alcanzar una mayor efectividad de los mismos, teniendo que trasladar funciones de un cargo a otro.

Es por ello que surge la necesidad de tener a la persona ideal en el cargo correcto, bajo un nivel de competencias adecuado. El no cumplir con estos lineamientos se traduce en incurrir en altos costos de capacitación, así como costos ocultos dentro de la operación del negocio.

Inclusive, esta problemática puede repercutir directa o indirectamente, sobre los resultados corporativos de la empresa y afectar el ambiente de trabajo o el clima organizacional. Por ello, la empresa ve la necesidad de redefinir el proceso de selección de personal basándose en competencias y alinearlas con los planes estratégicos y resultados esperados de la compañía, a la luz de la teoría de Renée Bédard.

### **1.3 Amplitud del problema.**

El proceso de selección de personal en Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla se ha distinguido por realizarse de una manera muy informal y sin criterios de que variables se deben medir en cada cargo. El proceso es el siguiente: Una vez generada la necesidad de cubrir una vacante en la organización, el jefe del departamento donde se origina llama al Superintendente de Planta quien es la persona encargada de manejar el departamento de personal y le comenta la necesidad de cubrirla con unas características determinadas, estas características que normalmente dan los jefes de departamento, están enfocadas netamente a lo que debe saber hacer esta persona, en términos de: educación (debe de tener), experiencia, conocimientos específicos y edad. Posteriormente se pasa a buscar los aspirantes a través de diferentes medios de reclutamiento como las universidades, recomendados, estudiantes en práctica y avisos clasificados. El Superintendente de Planta revisa las hojas de vida que logran reclutarse y con base en el perfil avalado por el jefe y algunas otras variables se escogen las personas a entrevistar. Las entrevistas son realizadas por el jefe directo y el Superintendente de la Planta. En estas entrevistas se verifica la información contenida en la hoja de vida y en algunas ocasiones se hacen preguntas y pruebas para corroborar los conocimientos revisando elementos relacionados con la manera como la persona piensa y razona y como utiliza sus conocimientos. Con base en las entrevistas se reúnen y escogen los mejores aspirantes y se les realiza posteriormente algunas pruebas sicotécnicas. Si el concepto de la sicóloga es que esta persona es apta se escoge al parecer de las dos personas que realizaron el proceso. Solo en casos de que el nivel jerárquico es de jefe de un departamento se hace una última entrevista que es realizada por el Gerente de la Planta.

Esta informalidad y la falta de criterios de escogencia trajeron como consecuencia una baja efectividad en el proceso de selección incurriendo en extracostos, mal ambiente laboral, mala efectividad del trabajo y falta de proyección de algunas de las personas.

A pesar de que durante su historia, los resultados en general de la planta han sido buenos en términos de volumen, calidad, servicio, seguridad, ambiental y financiero enmarcado en programas de mejoramiento continuo, la falta de unos criterios de escogencia claros y determinados de una manera científica para cada uno de los cargos de empleados de la planta, en donde se tenga en cuenta no solo los conocimientos de las personas sino que también se tenga en cuenta la manera como esta persona utiliza estos conocimientos y los pone en practicas y cuales son sus normas, procedimientos, valores y

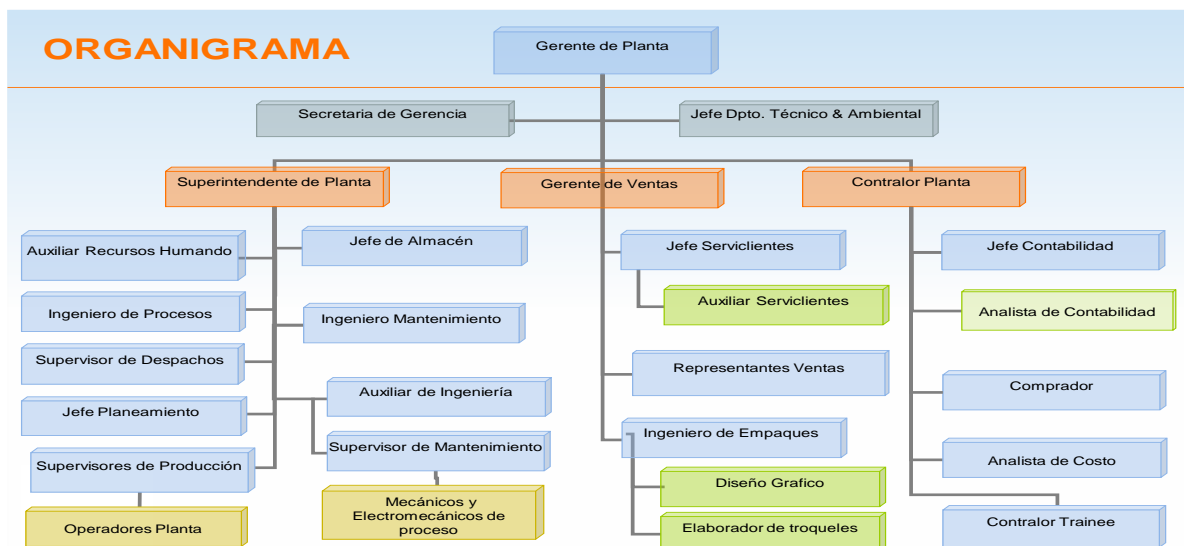
principios que lo gobierna, se ha vuelto una necesidad para seguir siendo la primera opción de los clientes, el mejor sitio para trabajar, líder en desarrollo sostenible y la primera opción para invertir como reza en la visión de la compañía.

La elaboración de un perfil de las competencias, deberes y responsabilidades requeridas para todos los empleados de la planta a partir del modelo del rombo de René Bédard ayudaría a facilitar la redefinición de todo el proceso de selección de personal con el fin de garantizar la incorporación de personal idóneo y así poderle dar una herramienta a la empresa para cumplir con su visión y garantizar su supervivencia asegurando el elemento mas importante de la organización, su talento humano.

#### 1.4 Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.

El trabajo se enfoca en la redefinición de las descripciones y perfiles por competencias de los cargos administrativos en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla a nivel de empleados de nómina mensual que son las personas que se encargan de administrar el negocio. Cuando se hace mención sobre nómina mensual se hace referencia a la clasificación utilizada al interior de la organización para clasificar a los directivos. No se tendrán en cuenta al personal operativo. Como podemos observar en el organigrama de la empresa (gráfica 7) la organización administrativa de la empresa son 26 cargos y son a estos a los que va a estar encaminado el siguiente estudio. Como factor adicional, dado que el modelo de análisis organizacional establecido por René Bédard está sujeto al análisis de los dirigentes, es por ello que esta será la herramienta de direccionamiento y soporte para el estudio y redefinición del proceso de selección.

Grafica 7 Organigrama planta Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla



## **1.5 Preguntas de la investigación.**

- ¿De que manera el modelo organizacional de Renée Bédard facilitaría la redefinición del proceso de selección de personal en Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla para garantizar la incorporación del personal idóneo a la organización?
- ¿Como determinar la formación, conocimientos y experiencia de los empleados dl área administrativa de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla?
- Como identificar las habilidades y destrezas, aptitudes y actitudes necesarios en cada unos de los cargos del nivel administrativo de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla?
- ¿Cómo proporcionar un instructivo y un formato que reúna en uno solo el perfil de cada uno de los cargos analizados según los pilares fundamentales del Modelo Organizativo de Renée Bédard?

## **1.6 Hipótesis.**

El modelo organizacional de Renée Bédard facilitaría la redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias en los cargos administrativos en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla garantizando la incorporación del personal idóneo a la organización.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General.**

Redefinir y optimizar las descripciones y perfiles de cargo por competencias en los cargos administrativo en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla basado en el Modelo Organizacional de Renée Bédard.

### **1.7.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar la formación, conocimientos y experiencia requeridos por los empleados administrativos de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla.
- Identificar las habilidades y destrezas, aptitudes y actitudes necesarios en cada unos de los cargos del nivel administrativo de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla.

- Proporcionar un instructivo y un formato que reúna en uno solo las competencias genéricas de los cargos analizados según los pilares fundamentales de Modelo de análisis organizacional de Renée Bédard.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Marco teórico general**

#### **2.1.1 Rombo filosófico como base de análisis para competencias**

A partir de su experiencia profesional y del trabajo de campo efectuado para su tesis de doctorado en administración, y apoyada en un conocimiento enciclopédico de gran claridad, la profesora Bédard ha concebido un marco de análisis que permite examinar las actividades de las personas mediante la atención a sus manifestaciones visibles y también aquellas más sutiles y profundas que en ocasiones escapan al conocimiento deliberado y consciente (Bédard, 1995).

El modelo filosófico de Bédard (1995) plantea lo siguiente con relación a la actividad administrativa dentro de las organizaciones occidentales: “la concepción humanista de la actividad administrativa que se propone aquí y que consiste en elaborar un enfoque que reconozca, de un lado, el lugar central del ser humano en general y, del otro, tenga en cuenta las particularidades individuales, lo que implica no solamente comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo”.

En el modelo del rombo filosófico (ver gráfica 8) se retoman varias áreas de la filosofía como bases para la reflexión: La praxiología, que estudia las prácticas y conductas de las personas; la epistemología, que se ocupa de los procesos de pensamiento, los hábitos y convicciones metodológicas que confieren validez y fiabilidad a sus acciones; la axiología, relacionada con los valores que animan las acciones; y la ontología, que trata de principios y las teorías generales en que se basan los elementos anteriores (Bédard, 1996, 1998, 2001).

##### **2.1.1.1 Praxeología**

La materia de la praxeología está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el campo en cuestión y que ejercen una actividad especializada. Esta base empírica se caracteriza por lo particular, lo individual y lo contingente. Ella es el lugar por excelencia de la vivencia, del presente, de lo subjetivo, de la sensibilidad, de lo existencial, —del gesto y de la palabra. La praxeología es el dominio propio de la estética, del juicio, del arte, de la tecnología y de la técnica, de la realidad material en todas sus dimensiones.



Como objeto de reflexión y de investigación, la praxeología suministra una información de tipo fenomenológico, es decir que el conocimiento que ella procura está ligado a la sensibilidad (los cinco sentidos y los sentimientos). Lo que explica que ese tipo de información se expresa en términos de belleza, de bondad, de placer, de dolor, de facilidad, etc. Tan precisa y exhaustiva como pueda ser la observación de las situaciones y de los fenómenos concretos, esta información es sin embargo incompleta. Para utilizar una imagen evocadora, la praxeología representa una parte visible y sensible del iceberg, que es inmediatamente accesible a la vista y a los diversos sentidos.

#### **2.1.1.2 Epistemología**

Bédard (1995), expone que en el rombo, la epistemología es visualizada no como un territorio particular, es decir una disciplina o un campo, sino como una función general de vigilancia crítica que ejerce su autoridad sobre todos los territorios especializados. Su mandato propio es el de la investigación de la Verdad, pero en el lenguaje científico actual, se prefiere hablar de validez más bien que de verdad.

Esta función de supervisión y de control la ejerce de diversas maneras con respecto a la praxeología pero, globalmente, la epistemología busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, más precisamente, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados; ella emite un juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia que ha servido para justificarlas a priori.

#### **2.1.1.3 Axiología**

La axiología designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres. La axiología pertenece al dominio del bien. La axiología comprende la ética y la moral. La ética se interesa en los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva. Por su parte, la moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad. En un sentido estricto, la moral se entiende como un conjunto de reglas que se imponen a la conducta de cada hombre en la sociedad donde vive y en su vida privada. Aplicada a la acción moral colectiva y privada, la ética funda la política (para la vida en sociedad) la deontología (para la vida en el trabajo) y la moral doméstica (para la vida en familia).

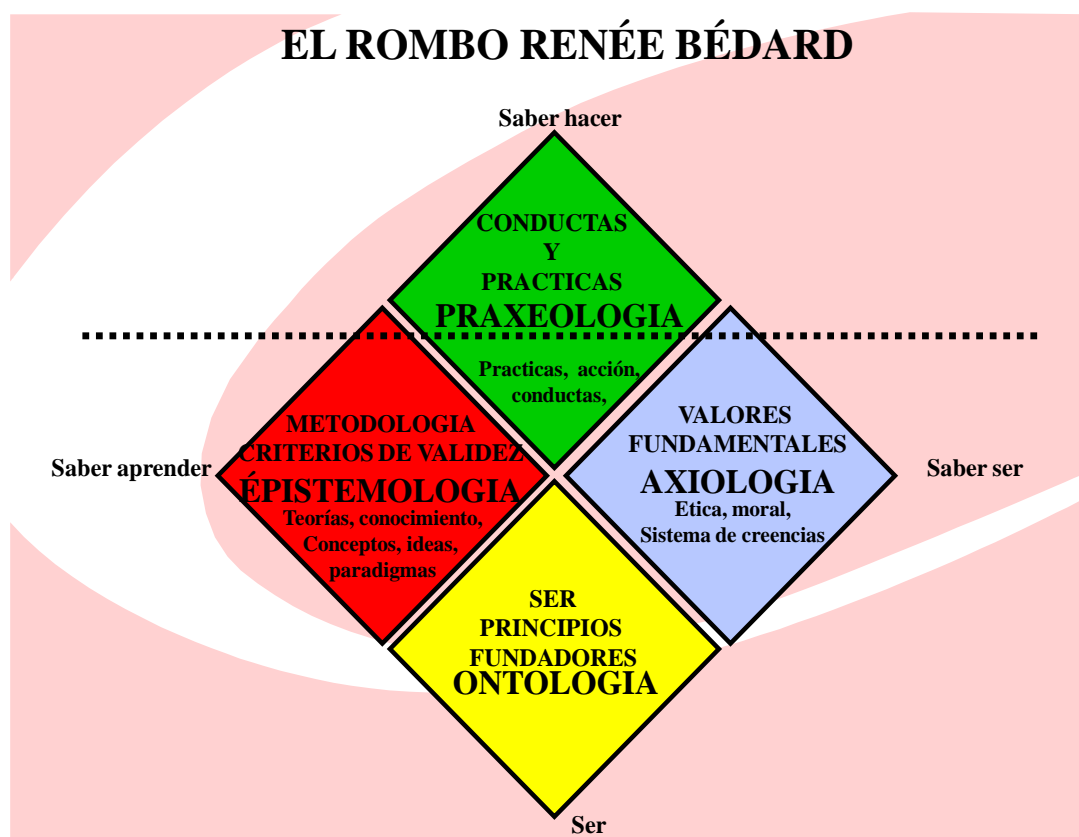
#### **2.1.1.4 Ontología**

La ontología, trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad. Ella es el componente más profundo del marco de referencia, donde las ideas y las concepciones de

la naturaleza general de la persona tienen sus raíces. La ontología suministra las grandes ideas directrices que permiten a cada uno orientarse, asegura la inteligibilidad de base y procura las certidumbres fundamentales; ella ofrece una cierta lectura del universo, una primera concepción de la realidad. Para resumir, ontología es la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido.

Tal como lo explica Bédard (1995), es plausible advertir un orden secuencial en las disciplinas anteriores, que oscila desde lo más visible, cercano y superficial hacia los fundamentos implícitos, profundos e imperceptibles. De tal forma que las cuatro categorías de análisis, aunque conceptualmente se distinguen con absoluta nitidez, también pueden interpretarse como un continuo analítico que va desde las formas más cercanas a las más profundas de abordar el estudio de las acciones y comportamientos de las personas. Desde este aspecto, resulta conveniente adoptar el rombo filosófico como pilar para estudiar las competencias requeridas de los individuos dentro de Cartón Colombia.

Grafica 8 El rombo de Renée Bédard



Fuente: Presentación académica en el módulo de Teoría Organizacional en el MBA en la Universidad del Norte, 2011 "Esquemas integradores del análisis organizacional de Renée Bédard", Alvaro Zapata D., Ph.D.

## **2.1.2 Modos de ser de los dirigentes**

Dentro de la investigación desarrollada por Bédard (1995) ella logra identificar tres modos de Ser “el modo de Ser mítico”, “el modo de ser sistemático” y “el modo de Ser pragmático” los cuales son complementados con un cuarto modo de ser “el modo de Ser relacional” referenciado por Chanlat (1997). Estos modos de Ser son analizados bajo la perspectiva del rombo filosófico y, dentro del desarrollo del trabajo de grado, nos permitirán identificar la forma de actuar, pensar y analizar pertenecientes a las personas que ocupan los cargos materia de análisis. A continuación se describen las características particulares de cada uno de los cuatro modos de Ser expuestas en la síntesis de los esquemas integradores del análisis organizacional y administrativo propuestos por Renée Bédard elaborada por el Dr. Alvaro Zapata.

### **2.1.2.1 El modo de Ser mítico**

El término es consagrado por Bédard (1995), para designar una forma de pensamiento que difiere profundamente del pensamiento racional (la oposición *mûthos* / *lógos*). El modo de Ser mítico representa una forma de pensamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de este Modo de Ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en el cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El modo de Ser mítico privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones, los rituales, ocupan un lugar importante.

Esta manera de ser se encuentra en las organizaciones y los servicios que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde dominan el espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como por ejemplo en la cultura interna de los sindicatos, de las cooperativas, en las pequeñas y medianas empresas que tienen una concepción familiar, en las organizaciones sin ánimo de lucro; en los movimientos religiosos, ideológicos o clandestinos; en las municipalidades cuando el alcalde y su equipo se comportan como *pater familias*, etc..

Al interior de una organización, según Bédard (1995), este Modo de Ser se adapta bien a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante, como por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia y las fuerzas de seguridad; también donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como trasfondo de las circunstancias; igualmente, en las situaciones donde los valores y la caballeridad son estimadas, es decir, el honor, el coraje, la bravura, la generosidad, la dedicación, la fidelidad, la lealtad, la cortesía y la protección de los débiles.

Si la figura del héroe, del jefe de tribu o de clan, del padre de familia, o del maestro de la casa, son arquetipos del estilo de conducta que conviene a este Modo de Ser, por el contrario, el integrismo, el absolutismo, el carisma y el clientelismo figuran entre sus

patologías. En los últimos treinta años hemos asistido a una rehabilitación en las empresas de este Modo de Ser, en particular con los estudios que tratan sobre la cultura organizacional.

### **2.1.2.2 El modo de Ser sistemático**

Se trata del modo de ser más fácil de reconocer, dado que es muy frecuente, bien conocido y bastante documentado. Según Bédard (1995), a menudo se le designa en el lenguaje corriente como " el espíritu de sistema". Literalmente, el espíritu de sistema –que no debe confundirse con el modo de ser sistemático- evoca la idea general de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de informar del conjunto de los fenómenos, que tiene el gusto de la coherencia y de la elaboración. Los adjetivos de mayor uso que lo caracterizan son metódicos, ordenados, coherentes, racionales, cartesianos, lógicos y teóricos.

Según Bédard (1995), la personalidad que encarna el modo de ser sistemático corresponde al tipo weberiano racional – legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. También, por proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El modo de Ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.).

El modo de ser sistemático da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y taxonómico. En sus excesos patológicos presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia.

### **2.1.2.3 El modo de Ser pragmático**

Como lo afirma Bédard (1995), " el modo de Ser pragmático ", que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación general utilitarista. Por ello se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas " funcionen". Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica.

En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este Modo de Ser, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc. El utilitarismo, el oportunismo y el arribismo representan, de alguna manera, algunos de los peligros patológicos del modo de Ser pragmático.

#### **2.1.2.4 El modo de Ser relacional**

Este Modo de Ser se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación.

Los mediadores, los negociadores, los dirigentes que se perciben como animadores, encarnan la actitud conciliadora; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este Modo de Ser, se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales.

Según Chanlat (1997), la actitud conciliadora es particularmente recomendada en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en las situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas sobre el servicio a la clientela, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos cada vez más frecuentes que se pide a las personas ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad.

En síntesis, todas las formas de organización de tipo adocrático cuyo funcionamiento se base en ajustes mutuos, requieren para ser exitosas la presencia del espíritu de conciliación y de concertación.

Tabla 2 Modos de ser y dimensiones filosóficas.

<b>TABLA No Modos de Ser y dimensiones filosóficas</b>				
<b>MODOS DE SER DIMENSIONES</b>	<b>MITICO</b>	<b>SISTEMATICO</b>	<b>PRAGMATICO</b>	<b>RELACIONAL</b>
<b>PRACTICAS</b>	Pasar el tiempo juntos, comuniones de los miembros, Fiestas, ritos, comidas, utilización de palabras y de símbolos, Realizar proezas y acciones brillantes	Tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos	Encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas	Estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia
<b>CRITERIOS DE VALIDEZ</b>	Memoria y tradición, origen y filiación, Imitación y repetición, Imágenes y alegorías, Intuición y olfato	Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría	Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento	La observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio
<b>VALORES FUNDAMENTALES</b>	El respeto de las costumbres, La obediencia, La lealtad, La solidaridad, La cohesión, el honor, el compartir, La antigüedad,	Orden, rigor, Claridad y percepción, coherencia, conformidad, disciplina	La utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad	La igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad
<b>PRINCIPIOS FUNDADORES</b>	<i>Pater familias</i> y héroes, Comunidad, Vitalidad y perennidad, Potencia, <i>Nosotros</i>	Hombre íntegro, sistema, Razón, Permanencia y absoluto, Dualismo. <i>Todos</i>	Hombre de acción, red, materia, energía, progreso, <i>El</i>	Personalizado, Relación de persona a persona, Particularidad, Sentido compartido, <i>Yo-tú</i>
Fuente : Bédard (1995, 1999, 2000)				

Fuente: Esquemas integradores del análisis organizacional y administrativo propuestos por René Bédard. Síntesis elaborada por Alvaro Zapata Domínguez, Profesor Titular Universidad del Valle, Cali, Colombia.

### 2.1.3 La Trilogía Administrativa

La trilogía administrativa según Bédard (1995) comprende las tres grandes funciones que establecen la base que toda persona y sociedad debe llevar a cabo para poder sobrevivir y desarrollarse. Así como el rombo filosófico y los cuatro modos de Ser nos servirán de base en el desarrollo de nuestro trabajo de grado para la redefinición de los cargos y establecimiento de competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.

Los tres dominios que conforman la trilogía administrativa son:

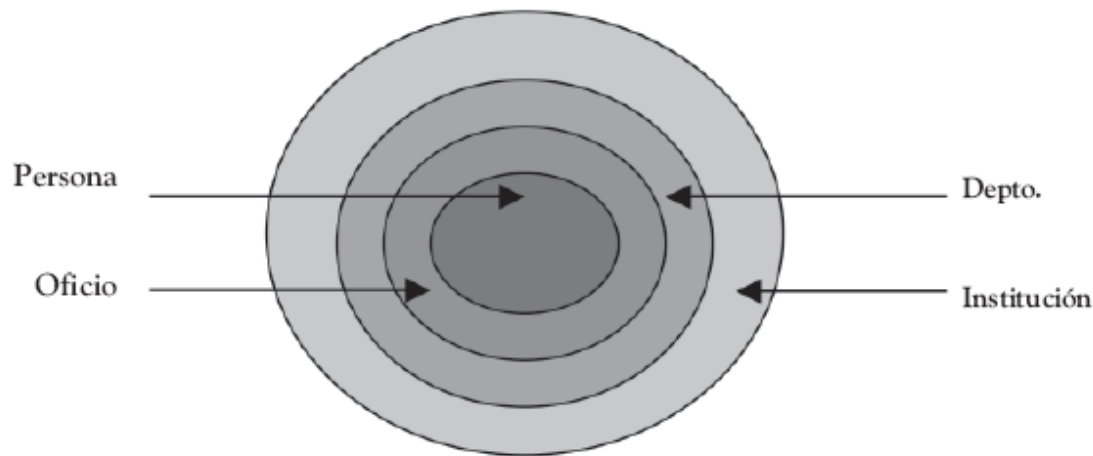
- El nivel de la producción y la creación
- El nivel de la seguridad y la protección
- El nivel de la gobernabilidad y la identidad

#### 2.1.3.1 Nivel de la producción y la creación

Dentro del planteamiento de Bédard (1995) el nivel de producción y creación en las organizaciones está conformado por actividades básicas que llevan a cabo la misión razón de existir de la empresa. Es visto más desde el punto de vista de ingeniería para los aspectos técnicos y aplicada la economía para los demás.

Cuando es analizada una persona que hace parte de la función productora base, esta hace parte en diversos grados si “presenta las habilidades y las cualidades humanas que se requieren para la situación y el contexto, y si está capacitada para la creación. Esta persona será competente y eficiente cuando sus cuatro dimensiones –su praxeología, su epistemología, su axiología y su ontología personales– converjan con aquellas de su oficio, de su unidad de pertenencia y de la institución a la que ésta pertenece” (Ad-minister, 2004)

Grafica 9 Relación cuatro dimensiones y las de oficio.



Fuente: AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 4 ene - jun 2004

Tabla 3 Rasgos comunes que identifican el nivel de producción y creación, enmarcándolo dentro de las cualidades y defectos que lo componen.

PRODUCCIÓN Y CREACIÓN: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES

CUALIDADES	DEFECTOS
La vitalidad y la vivacidad	La debilidad y el descuido
La fecundidad	El activismo
La riqueza y la prosperidad	El aburrimiento y la pereza
	El afán de lucro, la avaricia y la codicia
	La indigencia
	El derroche y el gasto
	El robo
La destreza y la habilidad	La incompetencia y la negligencia
La preocupación por lo bello y la estética	La fealdad
	El exceso de perfeccionismo
La sensualidad y el placer	La desmesura
	El formalismo

Fuente: AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 4 ene - jun 2004

### 2.1.3.2 Nivel de Seguridad y Protección

Según Bédard (1995) establece que el nivel de seguridad y protección puede enmarcarse dentro de 3 roles los cuales se enfocan en cada una de las funciones: “El primer rol respecto de la producción, consiste en proteger a los miembros de la organización o del grupo y los bienes que les pertenecen, de suerte que las condiciones favorables para la vida (la vitalidad) sean preservadas. El segundo rol, específico para la función de protección, es garantizar la seguridad interna y externa. La seguridad interna se obtiene por la concordia y la armonía colectiva, haciendo reinar el orden y observando el respeto por las reglas, convenciones y otras formalidades. El civismo hace parte de la seguridad interna. Por su parte, la seguridad externa resulta del establecimiento de relaciones amistosas o de ser buen vecino con los colegas o amigos (la diplomacia) o del desarrollo de estrategias que tienen como eje la fuerza y la defensa (la guerra). El tercer rol de la protección y de la seguridad frente al gobierno es proteger la autoridad legítima, el sistema y las instituciones, así como el patrimonio colectivo.”



Tabla 4 Rasgos comunes que identifican el nivel de protección y seguridad, enmarcándolo dentro de las cualidades y defectos que lo componen.

**PROTECCIÓN Y SEGURIDAD: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES**

CUALIDADES	DEFECTOS
<b>Los rasgos comunes</b>	
El sentido del honor	La cobardía
La disciplina y la obediencia	La insubordinación y la rebelión
La lealtad	La usurpación de la autoridad, la traición, la perfidia y el engaño
El sentido de solidaridad	El individualismo y el egoísmo
El coraje	El miedo, la huida y la desertión
El espíritu caballeresco	El adulador, el chupatintas, el fierabrás y el golfo
La reserva y la moderación	La jactancia
	La temeridad y el espíritu belicoso
El respeto de la ley	La corrupción
El sentido cívico	El anarquismo
La moderación	La brutalidad
La probidad y la integridad	El regateo
El espíritu pacífico	El temperamento colérico y provocador
	El espíritu belicoso y el abuso de la fuerza
	La violencia y el carácter impulsivo
El juicio	El exceso de celo y legalismo
La vigilancia	La desatención y la negligencia

Fuente: AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 4 ene - jun 2004

### 2.1.3.3 Nivel de gobernabilidad y la identidad

Para poder desarrollar una comunidad, grupo social o entidad donde comulguen en armonía de forma pacífica y actúen de forma independiente sus integrantes se necesita que tengan en común una visión del mundo y un parentesco espiritual, rodeado de manifestaciones simbólicas. Este hecho parte de la premisa sobre la cual toda comunidad cumple con una serie de actividades diversas y complementarias entre sí. Adicionalmente no todas las comunidades funcionan de la misma forma, aún cuando pertenezcan al mismo sector. La necesidad de poder interactuar organizadamente en pro de un objetivo común surge este tercer nivel de integración. De acuerdo con Bédard (1995) este nivel implica tres dimensiones: lo sagrado, la justicia y lo político.

Dentro del plano de lo sagrado algunos ejemplos referenciados a comunidades y grupos humanos se acuerdo con Bédard (1995) se encuentran: En la familia, la autoridad

paterna reviste un carácter sagrado; en la sociedad capitalista, es el poder del dinero; para la sociedad quebequense, la lengua francesa, el agua y el bosque son realidades sagradas; para la profesión médica, el mantenimiento de la vida está investido de un valor sagrado, mientras que en la universidad, es la búsqueda de la verdad. Desde el punto de vista de la sociedad, la historia, la lengua, la cultura, la identidad nacional, el territorio, el patrimonio son categorías sagradas. Frente a los excesos que la economía genera, la sacralización de la naturaleza (el medio ambiente) aparece como un freno de gran poder, como se puede ver a diario en las reacciones provocadas a raíz de los accidentes ecológicos. Lo sagrado es un elemento muy importante del gobierno y el simbolismo es también una dimensión esencial de éste.”

Con relación a la dimensión de la justicia Bédard (1995) manifiesta que esta consiste en el poder de juzgar, de dirimir los litigios y, por extensión, de definir el derecho. Globalmente, es la autoridad última. Este dominio ocupa un lugar de singular importancia en la civilización occidental desde los tiempos más antiguos y por ende está enmarcada dentro de las organizaciones y empresas de nuestra actualidad.

Por último, la dimensión de la política comprende al gobierno y a la legislación. La política es definida como la actividad humana que organiza una sociedad a partir de la idea que los miembros se hacen de la comunidad en la que quieren vivir, por eso existe una Constitución y modos de cohabitación y estructuras propias.

Tabla 5 las cualidades y defectos asociadas al nivel de gobernabilidad e identidad para construir una idea sobre las características del mismo.

#### GOBIERNO E INTERÉS GENERAL: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES

CUALIDADES	DEFECTOS
La sabiduría	El orgullo, la desmesura, la violencia
La prudencia	La irreflexión, la ligereza
La justicia	La iniquidad
La verdad y el respeto por la palabra dada	La mentira
El sentido ético	El cinismo
El altruismo y la preocupación por el bien común	La ambición personal, el egoísmo y la vanidad
Le respeto por lo sagrado	La impiedad
La fuerza moral	La debilidad, la complacencia, la pusilanimidad
La magnanimidad	El espíritu rencoroso
Le talento de mando	El rechazo por asumir sus responsabilidades
La ejemplaridad	La mala conducta y el mal ejemplo
La moderación	El abuso de su función y el abuso de confianza

Fuente: AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 4 ene - jun 2004

El entendimiento de la trilogía administrativa permite identificar las responsabilidades de la dirección, las cuales justifican su existencia en el grupo de trabajo: El asegurar que los colaboradores tengan las condiciones requeridas para tener cierto nivel de bienestar en el desarrollo de sus funciones (nivel de producción y la creación), el asegurar la integridad y el poder del colectivo, así como garantizar el funcionamiento de las instituciones establecidas (la protección y la seguridad) y el defender los valores comunes, establecer las leyes o las reglas de conducta a seguir por la comunidad así como preservar la legitimidad de las instituciones (gobierno y el interés general).

## 2.1.4 Competencias

### 2.1.4.1 Definiciones

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

Boyatsis, R. (1982) define las competencias como: "características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto."

Reis, O. (1994) plantea: "El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto".

Abud, I. y otros (1999) citando como fuente la revista Conocer, aborda las definiciones siguientes de competencias: "Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (**conocimientos, habilidades, destrezas**) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo" y agrega, "es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad." En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer, 1997)

"Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación"(INEM 1998).

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". (Ducci, M

1997) y añade la autora " la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo".

Para Spencer y Spencer (1993), "competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compren un servicio. Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo".

#### **2.1.4.2 Origen del Enfoque basado en Competencias Laborales**

El surgimiento del modelo de competencias laborales en el área de la administración de recursos humanos sucede a finales de los años 60 e inicio de los 70. Este enfoque aparece como una respuesta a la búsqueda de ciertos métodos que permitieran incrementar la posibilidad de predecir el rendimiento en el trabajo, pronóstico que era poco acertado partiendo sólo del conocimiento de algunas características básicas de las personas.

Las competencias, en el contexto de la gestión de recursos humanos, permiten evaluar la actuación laboral sobre la base de las características relacionadas con un desempeño laboral superior.

Esta novedosa forma de asumir la gerencia de recursos humanos, proporciona una mayor flexibilidad para diseñar perfiles basados en competencias, que describan, con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizativa, para orientar así el recurso humano en función de las prioridades de una institución.

Entre los precursores de la definición y uso del concepto de competencia, se destaca David Mc Clelland (citado por Mertens, 1996), quién señaló que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el rendimiento en el trabajo, ni el éxito en la vida. Además, expresó que tales pruebas discriminaban a las minorías étnicas: mujeres y otros grupos raciales con poca proporción el campo laboral.

En este sentido, Mc Clelland planteó la necesidad de identificar otras variables que predijeran hasta cierto punto el éxito, o que resultaran más aproximadas que las consideradas en otros métodos.

Agrega Mertens (1996), que fue Mc Clelland quien descubrió que la variable que distinguía a los individuos con desempeños promedios y deficientes, de aquellas personas reconocidas por sus desempeños brillantes, era la capacidad de identificar de manera efectiva las emociones de las personas con quienes dialogaban.

Más tarde, este hallazgo lo condujo a formular la Teoría de Competencias, convirtiéndose en el primer investigador en desarrollar una definición y sistematización del concepto, en el sentido que se conoce actualmente.

#### **2.1.4.3 Tipos de Competencia**

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Existen diversas tipologías para la clasificación de las competencias laborales, entre las que se destacan las presentadas por Corvalán y Hawes citados por Arias (2008):

1. Según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas:

Las competencias generales son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un Eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional.

Las competencias específicas son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo.

2. Según su el dominio o área de aprendizaje las competencias laborales se clasifican en:

- Cognitivas: son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber.
- Instrumentales: constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas. Corresponden al saber hacer
- Actitudinales: son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir.

Para Martha Alles (2005) "las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar".

Para Martha Alles (2005) Spencer & Spencer comenta que "muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: "Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

"En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se

desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones”.

“Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar”.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

**Competencias de logro y acción**

Orientación al logro  
Preocupación por el orden, calidad y precisión  
Iniciativa  
Búsqueda de información

**Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal  
Orientación al cliente

**Competencias de influencia**

Influencia e impacto  
Construcción de relaciones  
Conciencia organizacional

**Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas  
Dirección de personas  
Trabajo en equipo y cooperación  
Liderazgo

**Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico  
Razonamiento conceptual  
Experiencia técnica/profesional/de dirección

**Competencias de eficacia personal**

Autocontrol  
Confianza en sí mismo  
Comportamiento ante los fracasos



Flexibilidad

#### 2.1.4.3 .1 Las Competencias Cardinales

Para Martha Alles (2005) "Acudimos a Platón y lo parafraseamos para decir que podríamos llamar competencias cardinales a aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que **todo su personal las posea y desarrolle**.

Por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia podría definir que su competencia cardinal fuera "**justicia y prudencia**", y una empresa que comercializara cementerios privados y otros servicios relacionados podría definir que sus competencias cardinales fueran "**temple y perseverancia**".

También utilizaremos el concepto de diccionario para este tipo de competencias para reforzar la idea de exposición o muestra de distintos conceptos para que una empresa u organización elija entre ellas la que represente mejor el propio sentir y se corresponda más acabadamente con su misión y visión.

En esta sección las competencias **no serán desglosadas en grados**, ya que esta categorización la reservamos para los distintos rangos, por niveles o por tipo de posiciones o de negocios, que también pueden incluirse entre las competencias generales para llegar a determinar cuáles son las competencias generales de la compañía.

Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferentes (complementarias); no pueden ser contradictorias entre sí.

Para ello también es factible valerse de la ayuda de un diccionario estándar pero deben ser consensuadas por la máxima conducción de la organización. De nada vale que "las escriba o diseñe o instrumento" el mejor consultor que su empresa pueda pagar o contratar si ellas no cuentan con el verdadero apoyo y convencimiento de la cabeza de la empresa. Si en la empresa todavía hay personas que piensan *para qué voy a cambiar si siempre me fue bien así*, no siga adelante, no será posible hacer ningún cambio.

En nuestra lista no hemos puesto una competencia como "obediencia" porque no parece ser algo que esté de actualidad, pero alguna empresa u organización podría definirla. Si tuviésemos que pensar en las competencias de un ejército, por ejemplo, la obediencia debería ser una de ellas.

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del

puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. Competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Las competencias tienen un rango de grados que en este trabajo ha adoptado un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido. En este nivel, el criterio presentado no es uniforme; en algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía defina para sí misma. Y será aquello que de alguna manera mejor la represente.

Las competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales, significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas en todos los subsistemas de "**Gestión de recursos humanos**" o "**Gestión de capital humano.**" Cada empresa definirá a estas u otras capacidades en el número que desee.

#### **2.1.4.3 .2 Otras subdivisiones de competencia**

Además de las competencias cardinales o básicas también Martha Alles (2005) habla de otras subdivisiones en donde encontraremos otras competencias más específicas para ciertas situaciones o necesidades. Dentro de estas están:

- **Niveles Ejecutivos. Personas con experiencia e historia laboral.** Este grupo de competencias se orienta a niveles de gerencia alta en la estructura de la organización en donde la experiencia tiene un rol muy importante.
- **Nivel Gerencial. Personas con experiencia e historia laboral. Niveles intermedios.** Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y otras posiciones especializadas y jefes intermedios.
- **Niveles Iniciales. Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.** Estas competencias se orienta a cargos en la organización en donde las personas recién graduadas entran a la empresa. Normalmente son niveles intermedios y bajos.
- **Competencias del conocimiento.** Las competencias del conocimiento pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones, pero por su propia definición y concepción deberían encontrarse siempre en organizaciones en las que el conocimiento formara parte del meollo o corazón de la misma. Por ejemplo, las empresas de consultoría de cualquier especialidad, los centros de investigación tanto públicos como privados, los centros científicos (no sólo los dedicados a la investigación sino también aquellos que confrontan su conocimiento a diario con usuarios o clientes como los hospitales que, debiendo mantener un alto grado de conocimiento, lo ponen a prueba a diario en la atención de pacientes con enfermedades o problemas físicos de diversa complejidad).

- **E–competentes**

Utilizaremos el término e–competentes o competencias para las e–companies en un sentido amplio. En este concepto queremos incluir a las compañías llamadas “de Internet” e incluso a aquellas que tienen relación con la tecnología actual.

#### **2.1.4.4 Ventajas del Modelo de Competencias**

El enfoque de competencias favorece la toma de decisiones en el área de recursos humanos, por lo que se hace importante describir las principales ventajas que aporta a la gestión de personal (Pereda y Berrocal, 2001):

1. Aporta un lenguaje común para la institución, el cual se manifiesta al expresar comportamientos identificables que permiten lograr un alto rendimiento en el trabajo. Esto facilita el acuerdo entre la Dirección de Recursos Humanos y las demás instancias de la organización.
2. Concentra los esfuerzos de todas las personas de la institución hacia los resultados, brindando la posibilidad de adaptar los sistemas de evaluación del personal para analizar tanto los aspectos débiles, como las fortalezas de cada trabajador, para diseñar las acciones pertinentes dirigidas a que éstos puedan mejorar sus resultados.
3. Se utiliza como predictor del desempeño que tendrá la persona en la organización, a partir de su comportamiento pasado. Cuando un individuo ha sido capaz de mantener una determinada conducta, en determinadas condiciones, se espera que éste pueda reproducir su actuación en situaciones o circunstancias similares.

El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del cargo (perfil deseable) y el perfil de competencias que poseen los trabajadores (perfil real).

Lo comentado anteriormente sugiere que la utilización del enfoque de competencias favorece el trabajo integrado de la gestión de recursos humanos, dado que las competencias se convierten en la base de las actuaciones en la selección, formación, evaluación, retribución, elaboración de planes de carrera, salud laboral y clima organizacional.

Por lo tanto, este enfoque permite trabajar en forma más eficaz y eficiente, tanto en la fase de planificación como en la ejecución de los planes y evaluación de los resultados obtenidos.

#### **2.1.4.5 Construcción de competencias laborales**

Según los autores Corvalán y Hawes (2005), existen varias “metodologías” o procedimientos para la identificación y construcción de las competencias laborales. Las más conocidas son:

1. El análisis funcional: es un procedimiento que consiste en descomponer o desglosar la descripción de un cargo, a partir de los fines de una institución. Éste se utiliza para identificar las competencias propias del ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen.

2. El análisis ocupacional: a diferencia del anterior, es un procedimiento que hace énfasis en la descripción de tareas o actividades que realizará el trabajador, las cuales se ordenan según el grado de complejidad.
3. El análisis constructivista: es una estrategia que enfatiza la relación trabajo-entorno, por cuanto la construcción de las competencias se realiza en el mismo lugar de trabajo. Con este enfoque se descomponen los resultados esperados del ejercicio de la competencia.

### **2.1.5 Descripción de cargos**

La descripción de los puestos de trabajo con base en el análisis de los procesos relacionados al cargo es un aspecto fundamental en toda organización, ya que se convierte en uno de los pilares fundamentales para desarrollar posteriores procesos de selección, capacitación, entrenamiento, evaluación y plan de carrera de los colaboradores. Es así como Dolan (2003) plantea lo siguiente con relación a la importancia de esta actividad:

“Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de las capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas”.

“El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: La descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo”.

A su vez Werther (2000) resalta la importancia de diseñar y elaborar una adecuada descripción de puestos de trabajo conforme a lo siguiente: “Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo en una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. A medida que el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años declina en los países desarrollados, y conforme la competencia internacional se incrementa, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la

esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad”.

De ahí la necesidad de redefinir la descripción de cargos en Cartón Colombia fundamentándose en marcos conceptuales claros y analíticos como lo es el modelo organizacional de Renée Bédard, con el fin de establecer bases sólidas para la construcción de procesos administrativos a la luz de las exigencias actuales en el marco internacional.

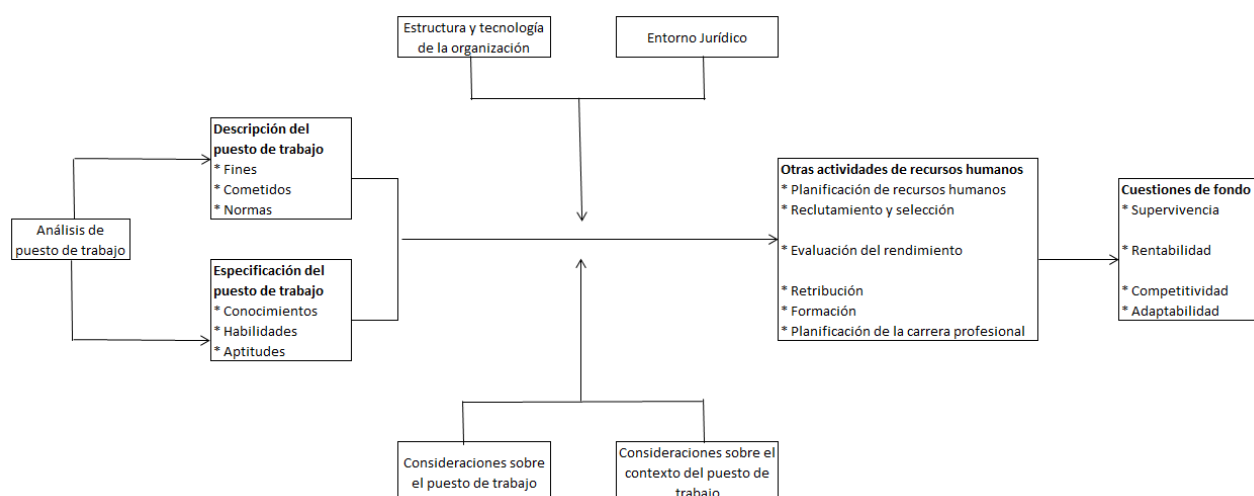
#### **2.1.5.1 La importancia de la descripción de cargos**

Como bien mencionamos la descripción de cargos juega un papel fundamental en el desarrollo de toda organización, marcando pautas de comunicación, estructura y control enfocadas en garantizar la prevalencia de la empresa en el mercado y obtener unos buenos resultados. Como prueba de su importancia Dolan (2003) hace referencia a las finalidades e importancia de la descripción de los puestos de trabajo:

“El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- Estructura de la organización: ayuda a decidir de que forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipos de puestos (personas) que están bajo los órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- Criterios de rendimiento: Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados: el análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- Consejo: guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dejar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo”.

Grafica 10 las relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo, como una interconexión entre las actividades de recursos humanos y en últimas su desencadenamiento en los objetivos básicos de la empresa, como lo son garantizar la rentabilidad al inversionista enmarcado en una sostenibilidad de la empresa.



Fuente: Dolan, Simon (2003): La gestión de los recursos humanos. España. Edit. McGraw-Hill (p 25)

Así mismo el análisis o descripción de los puestos de trabajo tiene connotaciones a nivel estratégico y gerencial para las organizaciones (tabla 6), dado que enmarca las respuestas básicas al círculo del entorno laboral y, por ende, a la construcción y desarrollo colectivo en la organización.

Tabla 6. Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos

1. *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
2. *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
3. *Determinar* niveles realistas de desempeño.
4. *Crear* planes de capacitación y desarrollo.
5. *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. *Planear* las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. *Propiciar* condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. *Evaluar* la menar en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.

9. *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. *Conocer* y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Fuente: Werther, William (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Edit. McGraw-Hill (p 87)

### **2.1.5.2 Componentes de una descripción de cargos**

Una vez analizado el puesto de trabajo e identificado las correlaciones existentes de este con los demás eslabones de la cadena productiva se procede a elaborar las descripciones del cargo, pieza fundamental del presente trabajo. Es así como Dolan (2003) plantea lo siguiente con relación a las consideraciones y requisitos mínimos necesarios para el desarrollo de una descripción de cargo:

“El resultado de análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. Normalmente, en la descripción de puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallas los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer, campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados), 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo), 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad), 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo, y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo. Por consiguiente, los documentos finales del análisis del puesto de trabajo deberán incluir, al menos, los parámetros que listamos a continuación.

1. Denominaciones del trabajo. Hace referencia y define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes. Por el contrario, la descripción del puesto se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona. Las denominaciones pueden ser engañosas; hay puestos de trabajo en diferentes departamentos o en diferentes organizaciones que pueden tener el mismo nombre pero sus cometidos ser distintos. Por tanto a la hora de determinar si los puestos de trabajo son similares de cara a las retribuciones o a los procedimientos de selección, el analista debería centrarse en el grado de su superposición de cometidos y no en la similitud de denominaciones.
2. Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo.
3. Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuándo se hizo la última actualización y cuándo deberá volver a actualizarse.

4. Nombre del titular y nombre del analista del puesto. Son útiles para el mantenimiento de los archivos. No obstante, si el fin fuera la evaluación del puesto, sería conveniente omitir los nombres de los titulares, ya que de otro modo se podría producir un sesgo inadecuado en los evaluadores al verse influenciado por la persona que ocupa el puesto.
5. Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo. Se trata de un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
6. Supervisión que recibe y que ejerce. Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con esta en la descripción que se haga del puesto.
7. Cometidos y responsabilidades principales. Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia; un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo y, sin embargo, ser esencial para el éxito del trabajo.
8. Requisitos del puesto de trabajo. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática concreta, que, en caso de aplicarse, permitirá desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo (por ejemplo, conocimientos de programación informática, conocimientos de derecho laboral). Los términos habilidad y aptitud a menudo se utilizan indistintamente: tienen que ver con la capacidad observable para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, manejar una grúa). Los requisitos deberían limitarse a la cualificación mínima con la que se espera cuente un nuevo empleado.
9. Contexto del puesto de trabajo. Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo. Por ejemplo, el trabajo que puede realizarse en exteriores (como en el caso de la construcción), en zonas remotas (como en una plataforma petrolífera), a bajas temperaturas (como en los congeladores), o en un lugar cerrado (como una torre de control de tráfico aéreo). Puede que suponga estar de pie mucho tiempo (como los cajeros de banco), o estar expuesto a humos (como los fabricantes de fibra de vidrio), ruidos (como los operarios perforadores), enfermedades (como los técnicos de laboratorio) o estrés (como los ATS de la sala de urgencias). Informar sobre estos elementos del puesto de trabajo permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo”.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Metodología de investigación**

Para la presente investigación se adoptó la perspectiva cualitativa, por medio de la cual se recopiló información, se clasificó, analizó e interpretó los resultados, con el objetivo de determinar las competencias que se asociaron a los cargos directivos de Cartón Colombia y que facilitaran el proceso de selección de la organización.

#### **3.2 Estudio cualitativo de caso**

El estudio cualitativo de casos es definido más por su objeto de investigación (el caso) que por los métodos de investigación usados en su estudio. De ahí la utilización de este tipo de estudio sobre el presente trabajo de grado, ya que permite desde la perspectiva de individuo investigador y analítico, el contemplar las competencias genéricas necesarias para cada uno de los cargos evaluados, fundamentándose en metodologías de investigación y triangulación de las mismas.

#### **3.3 Método de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo en consideración la triangulación de métodos. El cruce de información a través de diversas metodologías permite evitar el sesgo de información, ya que se obtiene de diversas fuentes, aumentando así el grado de confiabilidad de los resultados y contribuyendo al análisis de datos.

Para nuestro caso implementamos: Análisis de documentos, entrevistas estructuradas y reuniones con paneles de expertos.

- Análisis de documentos: Si bien en la actualidad se cuenta con escaso material documentado sobre el proceso de selección en Cartón Colombia, este sirve de gran ayuda para entender los antecedentes que preceden la manera como es seleccionado y contratado el personal de la organización. Por ende, se procederá a recopilar y clasificar material como procesos, políticas y directrices existentes sobre nuestra materia de estudio con el fin de interpretar y entender las bases existentes.

- Entrevista Estructuradas: Dentro de los empleados que laboran para Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla se seleccionaron solo los empleados administrativos ya que se consideran de mayor relevancia dentro de la compañía y que son vitales por su gran impacto dentro de la toma de decisiones y operatividad de la planta. A estos individuos se les realizaron entrevistas con el fin de entender sus competencias y niveles de desarrollo.

-Reunión con paneles de expertos; Toda la información fue validada por un panel de expertos los cuales fueron escogidos tanto por sus conocimientos de los cargos, como de la

empresa y por pertenecer a la alta administración de la planta en Corrugado Barranquilla (Comité de Administración) e igualmente involucramos dentro de este panel a un experto en teorías organizacionales y profesor de nuestra maestría. Las personas que pertenecen a este panel de expertos son:

Cesar Valencia, Gerente de Planta. Administrador de Empresas de la Universidad del Norte, MBA en la universidad de Philadelphia. Ha laborado en Cartón de Colombia durante 35 años.

José Rafael Salazar, Superintendente de Planta. Ingeniero Industrial, especialista en finanzas y con MBA en proceso de la Universidad del Norte. Ha laborado en Cartón de Colombia durante 21 años.

Alonso Roa, Contralor de Planta. Ingeniero Industrial de la Universidad javeriana. Ha laborado en Cartón de Colombia durante 9 años.

Ernesto Alvarez, Gerente de Ventas. Administrador de Empresas, especialista en finanzas de la Universidad del Norte. Ha laborado en Cartón de Colombia durante 20 años.

Julián García Silva, Jefe de Compensación y Beneficios. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana. MBA, Gestión Integral por Competencias, Matha Alles, laborado en SKCC durante 20 años.

Alvaro Zapata Dominguez, Ph.D. en Administración (Management), École des Hautes Commerciales (HEC), Universidad de Montreal; Magíster en Administración de Empresas (MBA) y Economista de la Universidad del Valle, institución a la que estuvo vinculado desde 1978, hasta febrero de 2010, como Profesor Titular de tiempo completo en las áreas de administración y organizaciones en la Facultad de Ciencias de la Administración, de la cual fue Decano (2008-2010). Comisionado principal de la Sala de Ciencias Económicas y Administrativas de la Comisión Nacional Intersectorial de Calidad de la Educación Superior – CONACES- (2004-2009). Director - Fundador del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, reconocido por Colciencias en 2002, categoría A en 2006 y 2008 y Categoría A1 en 2010. Jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle (2005- 2007); Jefe de la Dirección de Seguridad Social (1996-1998). Gerente de la Cooperativa de Vivienda Puente Palma II (1980-1985). Desde noviembre de 2010 es Consejero Directivo del Consejo Nacional de Acreditación – CNA-, órgano asesor del Ministerio de Educación Nacional. Igualmente, desde enero de 2011 es profesor tiempo completo de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla, Director del Grupo de Investigación Innovar del Caribe, Categoría A de Colciencias (2010).

### **3.4 Validez de la investigación**

A continuación se enuncian los diferentes criterios de validez que enmarcan el trabajo de grado, así como las características que correlacionan las actividades y metodologías que se llevaron a cabo, junto con los criterios:

- Credibilidad: Durante el desarrollo del trabajo se combinarán diferentes fuentes de información y metodologías investigativas como lo son el análisis de documentos, las entrevistas en profundidad y la aplicación de encuestas. Se trabajaron y revisaron las encuestas con el comité de administración de la planta compuesto por el Gerente de la planta, Contralor, Gerente de Ventas y Superintendente de Planta.

- Transferibilidad: El presente trabajo posee un alto grado de transferibilidad ya que este puede ser adoptado por otras plantas de Cartón Colombia a nivel nacional, e incluso, la metodología implementada para la definición de competencias, podría ser sujeta a revisiones y validaciones en empresas de otra índole.

- Fiabilidad: La triangulación de metodologías aplicada durante el presente trabajo sirve como base para garantizar la fiabilidad de la información. Se recurrió a la fuente directa de información como son los participantes directos del proceso. A su vez, se explico detalladamente el modelo de análisis organizacional que soporta el presente estudio, enmarcado dentro de la empresa.

- Confirmación: la utilización de triangulación como métodos de recolección, así como la utilización de asesores externos especialistas en la selección de personal, que mediarán a nivel de auditores para validar la información recopilada y expuesta.

- Integridad: Para garantizar la integridad de la información y disminuir las desviaciones y manipulación de los datos, en el presente estudio se vale de las relaciones de confianza establecidas con los informantes por parte del grupo de investigación, estando atento ante cualquier desvirtualización de la realidad.

- Coherencia: El presente trabajo guarda correlación entre el proceso en estudio (selección del personal de Cartón Colombia) junto con el modelo de análisis organización de Réne Bédard, la manera en que es recopilada la información para su análisis así como los mismos criterios de validez implementados por los ejecutores, contribuyen al nivel de coherencia del trabajo de grado.

#### 4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Una que se tuvo claro los antecedentes, la justificación, la amplitud y la delimitación del problema, junto con el alcance del proyecto y el objetivo general y específicos y adicional todo el marco teórico con que íbamos a trabajar, vino la etapa del desarrollo de la investigación.

Como primer paso se reunieron los dos investigadores a definir los cargos a estudiar. Para no tener un proceso de recolección de información tan largo y para concentrarnos en los cargos más críticos en la organización encaminamos el estudio a desarrollar las descripciones y perfiles de cargos por competencias solamente de los empleados del área administrativa de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla.

El paso siguiente fue escoger las competencias que se utilizarían en el ejercicio de las descripción y perfiles de cargos para la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla. Para esto los investigadores se reunieron con los panel de expertos y en primera instancia se les explico la teoría con que se estaba basando el estudio y aprovechando que el Jefe de Beneficios de la empresa es amplio conocedor del tema. Una vez entendidos los temas nos fuimos al diccionario de Martha Alles (2005) y en varias reuniones con el paneles de expertos se escogieron las competencias que utilizaríamos a criterio de todos y basándonos en el modelo de negocios y en su direccionamiento estratégico muy ligado al cumplimiento de la visión y misión de la compañía, la cual transcribimos al inicio de dicho estudio.

El tercer paso arranco con la elaboración de la guía de las entrevistas estructuradas que íbamos a realizar. Esta guía se elaboró las dos primeras páginas, basándose en varios modelos existentes en la teoría de descripción de cargos y uno muy sencillo que tenia la empresa para el personal de operarios. La tercera página de la guía se elaboro posteriormente. Con esta guía se procedió durante los meses de Enero a Abril a realizar las entrevistas estructuradas a cada uno de los cargos seleccionados. Durante este proceso se le explicaba a cada persona el objetivo del estudio y se iba llenando en conjunto la guía. Posteriormente los investigadores pasaban en limpio el trabajo y era regresado a los entrevistados para que revisaran nuevamente si lo escrito estaba bien o faltaba información.

El cuarto paso fue reunirnos nuevamente con el panel de expertos para explicarles como iba el proceso de las entrevistas y entregarle a cada miembro del comité de administración el resultado de las entrevistas realizadas de su personal a cargos para que lo revisaran y analizaran que la información consignada en las entrevistas era la correcta. En momento se le pidió también cada uno de estos miembros del comité de expertos que nos dieran las competencias de educación, formación y experiencia que se requiere en cada cargo.

El quinto paso fue determinar los modos de ser que tenían cada cargo, para ello se utilizo la teoría de Renée Bédard, las descripciones de cada cargo realizado en las entrevistas con cada una de las personas que ocupan los cargos y en una reunión con los paneles de expertos se desprendieron las características propias de los cargos a evaluar. Primero se analizaron cada uno de los cargos y se identificaron las funciones y características que le correspondían a cada cargo y posteriormente sus condicionamientos fueron comparados con las características de cada modos de ser, estableciéndose con ello la correlación existente entre un cargo y el modo(s) predominantes. Para su determinación se tuvo como referencia las dimensiones filosóficas y las expresiones de las mismas para cada modo de ser.

El sexto paso fue desarrollar el modelo de análisis que utilizaríamos para posteriormente conectar cada cargo con su modo de ser y las competencias. Para ello nos reunimos los investigadores y fundamentándonos en el rombo filosófico del modelo de Renée Bédard, en los modos de ser y en las definiciones de competencias se procedió a relacionar cualitativamente las competencias inherentes a cada modo de ser.

El séptimo paso fue tomar modelo de análisis que se desarrollo en el punto anterior y agrupar cada modo de ser con los elementos preponderantes que tiene cada modo de ser. Para esto nos reunimos con el experto en el tema de modos de ser el Dr. Alvaro Zapata y entre los tres realizamos ese análisis.

El octavo paso fue tomar cada uno de los cargos agruparlos por cada modo de ser y relacionarlo con los elementos preponderantes (competencias), esto con el fin de facilitar el análisis y determinación del grado de competencia de cada cargo.

El noveno paso fue desarrollar un cuadro en donde colocamos cinco competencias cardinales y las clasificamos por el grado esperado en cada grupo jerárquico. Esto con el fin de ayudar al proceso de valorización de todas las competencias a todos los cargos de la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla. Para ello nos reunimos con el experto en el tema de competencias y estructuras salariales de la empresa (Julián García), Jefe de Compensación y Beneficios y elaboramos dicho cuadro.

El Decimo paso fue finalmente elaborar la tabla general de valoración de las competencias para cada cargo de la planta de Cartón Colombia Corrugado Barranquilla. Para ello nos reunimos el panel de expertos junto con los investigadores y con ayuda del diccionario de Martha Alles (2005) y clasificamos en A, B, C o D cada competencia en cada cargo.

El último punto fue tomar la información de las competencias de educación, formación y experiencia que se requiere en cada cargo que habían dado cada uno de los miembros del panel de experto en cada cargo y la valoración de las otras competencias igualmente de cada cargo y se elaboro una tercera hoja que completaría la descripción de cargos por procesos y perfil por competencias, en donde estaría consignada toda la información anterior mencionado por cargo.

Finalmente una vez realizados todos estos pasos se termino todo el proceso de investigación.

A continuación detallaremos más cada uno de estos pasos.

#### 4.1 Definición de cargos a estudiar.

Una que se tuvo clara la teoría, el modelo de análisis y la metodología que utilizaríamos en la presente investigación se levanto en primera medida los cargos a los cuales se le iban a trabajar y que son los mismos que tenemos en el organigrama de la empresa y que en el principio de este trabajo aparece en la gráfica 7, a excepción del Gerente de Planta, al cual la Gerencia de Personal a nivel nacional no permitió que apareciera en este trabajo. A continuación detallamos los cargos a los cuales le trabajaríamos.

LISTADO DE CARGOS A ENTREVISTAR	
1	Secretaria de Gerencia
2	Jefe Departamento Técnico y Ambiental
3	Superintendente de Planta
4	Auxiliar de Personal
5	Supervisor de Producción
6	Supervisor de Despachos
7	Ingeniero de Procesos
8	Jefe de Planeamiento
9	Jefe de Mantenimiento
10	Supervisor de Mantenimiento
11	Auxiliar de Ingeniería
12	Jefe de Almacén
13	Gerente de Ventas
14	Representante de Ventas
15	Jefe de Serviclientes
16	Analista de Serviclientes
17	Ingeniero de Empaques
18	Diseñador Gráfico
19	Diseñador Estructural
20	Contralor de Planta
21	Contralor Trainee
22	Jefe de Contabilidad
23	Analista de Costos
24	Analistas de Contabilidad-Facturación
25	Analista de Contabilidad-Crédito
26	Comprador

Tabla 7. Listado de cargos a entrevistar

## **4.2 Competencias a utilizar en la redefinición de las descripciones y perfiles de cargo.**

En el caso estudio las competencias el comité de expertos liderado por el jefe de Compensación y Beneficios las dividió en tres grupos:

- Competencias Cardinales o básicas que son las más importantes porque son las que van enfocadas a cumplir con la visión y misión de la compañía. Igualmente varias de estas son las que se le van a ir haciendo seguimiento año a año para ir las evaluando y desarrollando.
- Competencias para niveles iniciales-jóvenes profesionales sin experiencia laboral son importantes porque para Cartón de Colombia la estabilidad y la experiencia son importantes, por ende deben ingresar a la empresa personas jóvenes con mucho talento en donde con estas competencias que deben tener los jóvenes que ingresen le ayuden a desarrollarse y crecer de una mejor manera dentro de la empresa.
- Competencias sicotécnicas, son importantes en la compañía porque hay algunos cargos muy operativos en donde el tener estas competencias van a ayudar a obtener los resultados esperados en el día a día.

Las competencias para la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla fueron escogidas utilizando el diccionario de Martha Alles (2005) y en reuniones con los paneles de expertos de la empresa igualmente liderado por el Jefe de Compensación y Beneficios conocedor de estos temas se escogieron las que a criterio de estos basados en el modelo de negocios y en su direccionamiento estratégico muy ligado al cumplimiento de la visión y misión de la compañía, la cual transcribimos al inicio de dicho estudio.

A continuación se detallan cada una de las competencias escogidas.

### **4.2.1 Competencias Cardinales o Básicas**

- ☐ Compromiso
- ☐ Ética
- ☐ Orientación al cliente interno y externo
- ☐ Orientación a los resultados
- ☐ Calidad del trabajo
- ☐ Adaptabilidad al cambio-Flexibilidad
- ☐ Iniciativa-Autonomía
- ☐ Innovación y creatividad
- ☐ Desarrollo de las personas (Desarrollo del talento humano)



#### **4.2.2 Competencias para niveles iniciales-jóvenes profesionales sin experiencia laboral.**

- ☐ Capacidad para aprender
- ☐ Habilidad analítica
- ☐ Liderazgo
- ☐ Productividad
- ☐ Tolerancia a la presión
- ☐ Desarrollo de relaciones (sociabilidad)
- ☐ Trabajo en equipo

#### **4.2.3 Competencias sicotécnicas.**

- ☐ Razonamiento mecánico
- ☐ Razonamiento abstracto
- ☐ Aptitud numérica
- ☐ Velocidad y exactitud
- ☐ Comprensión de órdenes
- ☐ Cultura del autocuidado

### **4.3 Diccionario de Competencias**

Una vez seleccionadas las competencias para definir cada competencia y abrir los grados de importancia de cada uno se utilizó en la mayoría de estas el Diccionario de Martha Alles (2005).

#### **Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### **Adaptabilidad al cambio**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

### **Desarrollo de las personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.

A: Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

B: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

C: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.

D: Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

### **Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

### **Orientación a los resultados**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

### **Trabajo en equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

### **Etica**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

A: Cada uno de sus procedimientos son necesarios que se realicen guiándose de unos altos valores morales, guiados por unas buenas costumbres y prácticas profesionales. Respeta las políticas y procedimientos de la organización.

B: En las actividades que realiza la gran mayoría son necesarias que se realicen guiándose por unos altos valores morales y guiado por unas buenas costumbre y practicas profesionales. Respeta la gran mayoría de las políticas y procedimientos de la organización.

C: Las actividades que realiza en la organización no necesitan en gran medida que se guie de valores morales ni que lo guie las buenas costumbres y practicas profesionales. Respeta muy poco los procedimientos y políticas de la compañía.

D: No realiza ninguna actividad en donde importe si se guía por valores morales ni tampoco importa que no se guie por buenas costumbres y practicas profesionales. No respeta ningún procedimiento ni políticas en la compañía.

### **Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la

puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

A: Altamente comprometido con los objetivos de la organización. Constantemente esta analizando si se están cumpliendo y toma acciones y las controla cuando hay desviaciones.

Cumple con todos los compromisos que adquiere tanto en el trabajo como por fuera de este.

B: Se compromete con los principales objetivos de la organización. Trabaja con otras personas analizando si los objetivos se cumplen y conjuntamente toma acciones encaminadas a controlar la desviación. La mayoría de veces cumple con los compromisos adquiridos en el trabajo y fuera de este.

C: Poco comprometido con los objetivos de la organización. Alguien tiene que estar recordándole que revise los objetivos y en algunas ocasiones incluso le indica como se debe corregir y controlar la desviación. Incumple mucho con los compromisos de la empresa y/o los de fuera de este.

D: No comprometido con los objetivos de la organización. No esta pendiente de estos, no les hace seguimiento y menos los controla. Incumple con todos los compromisos.

### **Relaciones Interpersonales**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación para alcanzar metas definidas. Consiste en actuar, convivir, respetar e interactuar con otras personas o con redes diferentes para establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas.

A: Capacidad para planificar y desarrollar redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo; acudir a estos contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocios. Alta sociabilidad. Desarrolla redes proactivamente.

B: Capacidad para incrementar sus relaciones internas y externas y formar un grupo de contactos con intereses comunes, mostrándose permanentemente motivado para lograr esto. Muy sociable. Busca cooperación o influenciar a otros.

C: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. Sociable. Intercambia información.

D: Capacidad para relacionarse informalmente con sus compañeros de trabajo. Buena convivencia en el trato diario con los demás.

### **Cultura del Autocuidado**

Es la capacidad que se tiene para cumplir normas de seguridad, procedimientos, autocuidarse y cuidar a sus compañeros realizando comportamientos seguros, con el objetivo de no sufrir o hacer sufrir a alguien un accidente de trabajo dentro de la empresa.

A: cumple a cabalidad con todas las normas y procedimientos de la compañía, se autocuida, cuida a sus compañeros, usa todos los EPP y todos sus procedimientos van enmarcados en unos comportamientos seguros tanto para el como para sus compañeros de trabajo.

B: cumple con la mayoría de normas y procedimientos de la compañía, se autocuida, cuida a sus compañeros, en la mayor cantidad de tiempo usa todos los EPP y la gran mayoría de

sus procedimientos van enmarcados en unos comportamientos seguros tanto para él como para sus compañeros de trabajo.

C: No cumple con la mayoría de normas y procedimientos de la compañía, no se autocuida, ni cuida a sus compañeros, en la mayor cantidad de tiempo no usa todos los EPP y la gran mayoría de sus procedimientos van enmarcados en unos comportamientos inseguros tanto para él como para sus compañeros de trabajo.

D: No cumple con ninguna norma y procedimientos de la compañía, no se autocuida, no cuida de sus compañeros, no usa todos los EPP y todos sus procedimientos van enmarcados en unos comportamientos inseguros tanto para él como para sus compañeros de trabajo.

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **Iniciativa – Autonomía**

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor.

Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

### **Razonamiento mecánico:**

Evalúa la habilidad para entender los principios mecánicos básicos con los que operan las máquinas, herramientas, etc.; es decir, evalúa la capacidad para manejar objetos y para comprender mecanismos.

A: Entiende muy bien los principios mecánicos básicos con los que operan las máquinas y herramientas de trabajo. Tiene una gran habilidad para manejar objetos y comprende muy bien los mecanismos de una máquina.

B: Entiende bien los principios mecánicos básicos con los que operan las máquinas y herramientas de trabajo. Tiene una mediana habilidad para manejar objetos y comprende bien los mecanismos de una máquina.

C: No entiende en muchas ocasiones los principios mecánicos básicos con los que operan las máquinas y herramientas de trabajo. Tiene una baja habilidad para manejar objetos y no comprende en muchas ocasiones los mecanismos de una máquina.

D: No entiende los principios mecánicos básicos con los que operan las máquinas y las herramientas de trabajo. No tiene habilidad para manejar objetos y no comprende los mecanismos de una máquina.

### **Razonamiento abstracto:**

Evalúa la capacidad o aptitud para resolver problemas lógicos, deduciendo ciertas consecuencias de la situación planteada. O sea, intentan descubrir la capacidad de razonamiento y análisis, factores mentales ambos muy vinculados a la inteligencia general. El razonamiento es una de las aptitudes mentales primarias, es decir, uno de los componentes de la inteligencia general. El razonamiento abstracto, junto con el razonamiento verbal, son los ingredientes de las habilidades cognitivas.

A: Muy bueno. Superación alta del aspecto evaluado.

B: Bueno. Mantenimiento del aspecto evaluado en un nivel medio, aunque podría mejorar.

C: Regular. Presenta el aspecto parcialmente o se encuentra en proceso de desarrollo.

D: Insuficiente. No alcanza a presentar el aspecto, o si lo alcanza, falla en este.

### **Aptitud numérica**

Evalúa la capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta y de realizar cálculos numéricos. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización. Diseña cuadros de presentación de datos que resulten significativos. Asegura la fiabilidad de los datos que se manejan. Desarrolla con acierto estudios de análisis financiero y/o

análisis de balances. Organiza fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad. Estudia con detalle información numérica compleja y en gran cantidad. Efectúa análisis de *ratios* de gestión.

A: Tiene muy buena capacidad de análisis, organización y presentación de datos compleja y de gran cantidad de una manera exacta y fiable. Tiene habilidad para realizar cálculos complejos numéricos.

B: Realiza análisis, organiza y presenta datos medianamente complejos y de mediana cantidad de operaciones de una manera exacta y fiable. Realizar cálculos numéricos medianamente complejos.

C: Realiza análisis, organiza y presenta de datos sencillos y de poca cantidad de operaciones de una manera exacta y fiable. Realizar cálculos numéricos sencillos.

D: Tiene muy baja capacidad de análisis, organización y presentación de datos compleja y de gran cantidad de una manera exacta y fiable. Tiene muy poca habilidad para realizar cálculos complejos numéricos.

### **Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

### **Velocidad y exactitud**

Desarrollar las tareas encomendadas con una alta efectividad superando los estándares de productividad al ejecutarla correctamente sin errores.

A: Realiza una gran cantidad de tareas de una manera muy rápida y siempre exacta.

B: Realiza tareas en una cantidad mediana de una manera rápida y con buena exactitud cuando las realiza.

C: Realiza pocas tareas y cuando las desarrolla lo hace de una manera por debajo de los estándares y con errores.



D: Realiza muy pocas tareas y no son necesarias que las realice de una manera rápida, ni es necesaria la exactitud cuando las realiza.

### **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

### **Innovación y Creatividad**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes, novedosas e imaginativas para resolver problemas, situaciones requeridas, mejoramiento de procesos por le propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

### **Tolerancia a la presión**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### **Comprensión de órdenes**

Es la aptitud que se tiene de captar y entender rápidamente las instrucciones impartidas por un superior y ponerlas en práctica de la manera como fue pedida buscando de cumplir con la tarea encomendada.

A: Comprende y entiende rápidamente instrucciones complejas impartidas por su superior y las pone en práctica cumpliendo con el objetivo de la tarea propuesto.

B: Comprende y entiende instrucciones medianamente complejas impartidas por un superior y al ponerlas en práctica la mayoría de veces logra el objetivo esperado.

C: Comprende y entiende instrucciones sencillas impartidas por su jefe directo y al ponerlas en practica varias veces tiene que repetir las tareas por no alcanzar los objetivos de la tarea.

D: No recibe instrucciones del jefe sino que se ciñe a cumplir con un programa de trabajo establecido y rutinario. Los resultados esperados son los mismos siempre y la oportunidad de equivocarse es baja.

### **Productividad**

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

#### **4.4 Entrevistas estructuradas**

Entre los meses de Enero y Abril se realizaron todas las entrevistas que se tenían planeadas. Se utilizaron las dos primeras hojas de la guía de entrevista estructurada en donde esta la información de la descripción del cargos, Los resultados esperados del cargo y como se medirán, las responsabilidades del cargo, las relaciones internas y externas del trabajo y el alcance y dimensión del mismo.

Como se anota en el párrafo anterior se utilizaron las dos primeras hojas y se fue a cada uno de los cargos y se les explico el objetivo del trabajo que se estaba realizando y se fue llenando en conjunto cada uno de los campos.

Con esta información se paso en limpio en computador y se le entrego a cada uno de los cargos entrevistados la descripción del cargo para que lo revisaran por última vez por si encontraban alguna inconsistencia o por si faltaba algo.

Con estos cambios realizados por los entrevistados se sacaba la descripción de cargo que se iba a utilizar en la reunión de expertos.

#### **4.5 Revisión y análisis de las entrevistas estructuradas por el comité de expertos.**

Con la información de la descripción de cargos lista y el trabajo previo realizado con el comité de capacitarlos en los temas de descripción de cargos y competencias se le envió a cada uno de los miembros de este, los manuales para que revisaran el trabajo que se había realizado y que corrigieran cualquier inconsistencia o colocaran cualquier información faltante de cada uno de los cargos que dependen de él.

En esta parte se aprovecho y se le pidió a cada uno de estos miembros del comité de expertos que llenaran la primera parte de la tercera hoja de la guía de entrevista estructurada en donde están las competencias de educación, formación y experiencia que se requiere en cada cargo.

#### 4.6 Determinación de modos de ser en cada cargo.

Con base en la teoría de Renné Bédard, las descripciones de cada cargo realizado en las entrevistas con cada una de las personas que ocupan los cargos y como resultado de la reunión con los paneles de expertos se desprendieron las características propias de los cargos a evaluar en la planta de cartón Colombia corrugado seccional Barranquilla. Inicialmente por medio del análisis individual de los cargos se logró identificar las funciones y características que le correspondían. Posteriormente sus condicionamientos fueron comparados con las características de cada modos de ser, estableciéndose con ello la correlación existente entre un cargo y el modo(s) predominantes. Para su determinación se tuvo como referencia las dimensiones filosóficas y las expresiones de las mismas para cada modo de ser. El análisis obtenido como resultado de las reuniones entre los paneles de expertos y comité interdisciplinario de cartón Colombia es el siguiente:

**Secretaria de Gerencia:** Debe velar por el control de la agenda, citas y reuniones del Gerente de Planta, acompañado de la actualización y archivo de registros. A su vez la Secretaria está en constante comunicación con los demás empleados de la empresa por la relación continua entre el Gerente y demás colaboradores. Por ello debe ser una persona ordenada, clasificadora, ceñida a las normas, a la vez que debe tener un trato amable, cordial y diplomático hacia los demás. En algunas oportunidades es el canal comunicacional del Gerente, razón por la cual debe poseer cierto nivel empatía. Es así como la Secretaria se acopla a las características de un modo de ser sistemático (tabla 2) predominante junto con características de un ser relacional.

**Jefe dpto. Técnico y Ambiental:** Este cargo vela por el cumplimiento de las normatividades de calidad, seguridad y medio ambiente de la organización, así como del dpto. Técnico. Es por ello que debe caracterizarse por ser un individuo sujeto a las normas, disciplinado, organizado, con interés en cumplir y hacer que se siga por parte de los demás colaboradores los lineamientos internos y de entidades gubernamentales relacionados con QHSE. Adicionalmente debe ser una persona orientada al cumplimiento de resultados, innovador, con interés en explorar y buscar nuevas alternativas en aspectos técnicos. De ello se desprende el considerar al cargo con características afines al modo de ser sistemático (tabla 2) unido con condiciones del modo de ser pragmático.

**Superintendente de Planta:** Busca optimizar el proceso productivo, entregando a tiempo a los clientes y haciendo un uso efectivo de los recursos. Se encuentra liderando programas de mejoramiento en planta, enfocándose a la búsqueda de soluciones innovadoras. Por la naturaleza del cargo realiza formulación de hipótesis, verifica y explora nuevas alternativas. A su vez, por encontrarse a cargo del talento humano de la planta debe poseer niveles de empatía, socialización, coordinación de personal y habilidades negociadoras. Es con ello que el individuo se desenvuelve bajo un modo de ser pragmático (tabla 2) predominante

acompañado de factores de modo de ser relacional dado a su posición en la organización como ente coordinador del recurso humano.

**Auxiliar de Personal:** Cargo relacionado con la coordinación de procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal. Sumado a ello requiere un alto nivel de relación interpersonal con los miembros de planta por factores tanto profesionales como personales. El Auxiliar de Personal desarrolla actividades con altos niveles de orden y claridad en sus procesos, así como se requiere la coordinación y su acompañamiento continuo al personal de planta. Estos condicionamientos determinan su correlación con un modo de ser sistémico (tabla 2) marcado, acompañado de aspectos de un modo de ser relacional. El conjunto de ellos garantizan el cumplimiento e idoneidad en las funciones del cargo.

**Supervisor de Producción:** El colaborador dirige los procesos de producción garantizando la calidad, una alta productividad y poca generación de desperdicios, a través del trabajo en equipo del personal en planta. A su vez coordina toda labor relacionada con las máquinas de producción, velando por su buen funcionamiento y coordinando los mantenimientos que se susciten. Para ello debe contar con una orientación a resultados que garanticen el cumplimiento de objetivos, experimentando, verificando y modelando cambios que puedan contribuir a mejoras sustanciales. Unido a ello el empoderamiento del equipo para una participación unánime del personal en las etapas productivas, caracterizándose el sentido de responsabilidad y entendimiento del otro. Estos factores de orientación a resultado y trabajo relacional dan al supervisor de producción las características unidas a un modo de ser pragmático (tabla 2) de forma predominante, unido a un modo de ser relacional.

**Supervisor de Despachos:** Este cargo cumple con el objetivo de garantizar la entrega de los productos al cliente en el tiempo acordado y en óptimas condiciones, optimizando el uso de camiones y reduciendo el costo en fletes. Está condicionado a ser una persona ordenada, lógica, taxonómica y arraigada a las normas, características propias de un modo de ser sistemático.

**Ingeniero de Procesos:** El ingeniero tiene como propósito básico el mantener y mejorar los procesos productivos de la organización, cumpliendo con los requisitos del cliente, la normatividad de la organización y velando por la seguridad industrial en planta. Dentro de sus características está el ingenio y búsqueda de soluciones innovadoras en las líneas productivas de la empresa, estando enfocado en el rendimiento y uso eficiente de los recursos. Además debe mantener trato relacional con todo el personal de planta, garantizando a través de su liderazgo el desarrollo productivo. De ello se desprende el contemplar al Ing. De Procesos como un ser pragmático direccionado a resultados, a la vez que comparte componentes de un relacional por su naturaleza de asociación y cooperación grupal.

**Jefe de planeamiento:** Debe planear las órdenes de pedido generadas por Serviclientes con el objetivo de entregar el producto en el tiempo establecido y con el menor costo para la compañía. Para ello el individuo debe velar por el cumplimiento de los procedimientos, siguiendo un orden preestablecido, así como hacer uso de las herramientas disponibles para dar respuesta ante cualquier suceso que se presente. El buscar las causas unido al espíritu de analista lo hacen un ser sistemático (tabla 2) y además pragmático, por el hecho de explorar y observar las alternativas posibles en cuanto a reducir costos en la operación.

**Jefe de Mantenimiento:** Como resultados principales esperados está la planeación, coordinación y revisión de todos aquellos mantenimientos preventivos, predictivos y/o correctivos asociados con la planta. Para la consecución de su objetivo debe poseer un alto nivel de iniciativa, acompañado de rendimientos en los procesos a través de acciones innovadores. Para cumplir a cabalidad con los cronogramas de mantenimiento el Jefe de mantenimiento se debe ajustar a los procesos y normas establecidas en la empresa. Es así como el individuo se correlaciona con el modo de ser pragmático (tabla 2) de una forma predominante, acompañado de expresiones de un modo de ser sistémico.

**Supervisor de Mantenimiento:** El cargo está orientado principalmente a disminuir el tiempo improductivo de las máquinas, entendiéndose este como los tiempos muertos en producción por paradas de mantenimiento y/o rupturas. Bajo su mando se encuentra un alto nivel de personal (mecánicos) involucrados con el mantenimiento rutinario, preventivo y correctivo de la planta. Debe transferir a los demás el interés por la aplicación de las normas y procedimientos relacionados con los equipos, así como el uso de implementos de seguridad industrial. Es un individuo enfocado en la búsqueda de soluciones inmediatas, el hacer avanzar obras y/o proyectos. Para ello hace uso de su empatía y manejo grupal de equipos con el fin de trabajar en armonía y la consecución de objetivos. Como resultado de estas características naturales el supervisor es considerado como un ser Pragmático (tabla 2) predominante acompañado de expresiones asociadas a un modo de ser relacional.

**Auxiliar de Ingeniería:** Dentro de su principal rol está el asegurar la adecuada ejecución de los mantenimientos preventivos en producción, aplicando el cumplimiento de manuales y estándares establecidos para la revisión de maquinaria, piezas o equipos. A su vez debe garantizar la obtención de los resultados esperados con relación al desarrollo de proyectos o ejecución de mejoras productivas. Es un individuo destinado a cumplir con las normas, procedimientos y requisitos indispensables para las labores de planta, así como solucionar problemas que lleguen a suscitarse. De ahí el contemplar su categorización como un ser sistemático (tabla 2) predominante y pragmático a la vez. La combinación de ambos comportamientos soporta la ejecución de labores que implican un nivel superior de cumplimientos normativos (sobre todo asociados a procesos de seguridad industrial) acompañado de enfoques orientados a resultados, ingenio y curiosidad.

**Jefe de Almacén:** El individuo destinado como jefe de almacén está encargado del almacenamiento, clasificación, orden, pedido y distribución del material necesario en planta. Es un ser íntegro, ético y el cual debe ceñirse a las normas de la compañía debido a la alta exposición frente a materiales de alto impacto para la organización. Su naturaleza implica el cumplir con los procedimientos y hacerlos cumplir. Por ende es un cargo cuya expresión está asociada a un ser sistémico (tabla 2).

**Gerente de Ventas:** El cargo requiere desarrollar estrategias que soporten el cumplimiento de ventas, manteniendo la rentabilidad esperada y garantizando el comportamiento de una cartera sana. Para ello se debe valer de unas buenas relaciones con los clientes y el entendimiento de los mismos. Las características que lo identifican son el escucha, comprensión, empatía e interés por el otro. A su vez es un ser orientado a resultados que busca el beneficio global para la compañía. Estas condiciones enmarcan al gerente de ventas en un ser relacional (tabla 2) predominante, acompañado de características pragmáticas. Es un individuo que entiende a su cliente (interno y externo) pero maximizando las utilidades de la empresa a través de la obtención de resultados.

**Representante de Ventas:** El cargo está direccionado a la atención dedicada y continua de los clientes de la compañía, velando con satisfacer sus expectativas con relación al producto y la prestación del servicio. De ahí se desprende la necesidad de estar enfocado en saber escuchar, entender y negociar con los clientes, obteniendo con ello un gana-gana. No obstante, el representante no debe perder de vista la obtención de resultados de la compañía, el cumplimiento de metas presupuestales, así como la búsqueda de soluciones ante cualquier impase o desarrollar productos innovadores de la mano del cliente. Es así como el individuo está asociado con rasgos comunes de un ser relacional (tabla 2) pero con un segundo nivel pragmático. El vendedor debe mantener su “relación” con el cliente garantizando “resultados” para la compañía.

**Jefe de Serviclientes:** El jefe de Serviclientes debe estar en pro del seguimiento sobre las órdenes de pedido para garantizar su entrega oportuna, valiéndose de coordinar con las diferentes áreas de la empresa el estatus de la orden. Se enfoca en los aspectos macro de relación empresarial. Continuamente está en contacto con el cliente indicando cualquier novedad relacionada con el producto. Es por ello que el individuo debe caracterizarse por poseer empatía, altos niveles de negociación y concertación, así como cooperación y diplomacia. Ello conlleva a establecer al Jefe de Serviclientes como un ser relacional (tabla 2), dado que sus expresiones naturales están sujetas a condicionamientos de relaciones distintivas con sus clientes.

**Analista de Serviclientes:** Al igual que el jefe de Serviclientes debe velar por garantizar entregas oportunas y coordinación de las diferentes áreas de la empresa, sin embargo, está sujeta mas a funciones de índole operativas, eso sí, sin apartarse de la relación cara al

cliente. Es por esto que de igual forma el analista de Serviciientes es considerado un ser relacional (tabla 2), estando acorde con la naturaleza del cargo.

**Ingeniero de Empaque:** Es un individuo que debe estar alineado con las necesidades del cliente y traducirlas en diseños innovadores que se ajusten a sus requerimientos. La búsqueda de resultados a través de la generación de alternativas o propuestas de diseño gráfico, como parte de la imagen de un producto, hacen parte de sus responsabilidades. El contacto directo y continuo con los clientes para “escuchar” sus deseos lo hacen ser un individuo con alta exposición relacional. Por estas condiciones el ingeniero de empaque es un ser pragmático (tabla 2) predominante junto con características relacionales. Su rol de individuo “solucionador” lo hacen pragmático, así como su interés por “entender” al cliente lo hace un ser relacional.

**Diseñador Gráfico:** Debe velar por el cumplimiento de los requerimientos efectuados por los clientes en cuanto a diseño, orden y logos en las cajas. Su nivel de exactitud y disciplina en el desarrollo de su trabajo lo enmarcan como un modo de ser sistemático (tabla 2), dado a la necesidad de estar sujeto a la normatividad expuesta para el proceso y elaboración de diseños gráficos en la organización.

**Diseñador Estructural:** El individuo diseñador estructural debe poseer un nivel de concentración y exactitud en el desarrollo de las piezas troqueladas, siguiendo el proceso de montaje y ajuste de las piezas. Por la naturaleza de sus funciones el diseñador debe garantizar y velar por el cumplimiento de las normas relacionadas con la homologación y creación de troqueles genéricos, ajustándose así a características comunes de un modo de ser sistemático (tabla 2). El individuo debe ser orientado al orden, taxonomía y preocupado por la arquitectura de piezas impecables.

**Contralor de Planta:** Cargo orientado a la presentación de informes financieros y resultados, asociado a su vez con el desarrollo de controles internos que garanticen el cumplimiento de las normas de Cartón Colombia. Su búsqueda constante en resolución a problemas soportado en innovación, modelación y orientación a resultados conllevan a clasificar al contralor de planta en un ser sistemático (tabla 2), acompañado de características pragmáticas. El hecho de colocar el ejemplo en la organización con relación al cumplimiento de las políticas, velando por su aplicación, lo enmarcan como un individuo disciplinado y ordenado, rasgos afines con el sistemático. A su vez, la búsqueda insaciable de mejoramientos continuos y ahorros en conceptos como gastos y/o costos lo describe como pragmático en relación a la generación de soluciones eficientes y resultados.

**Contralor Trainee:** Cargo con funciones similares al contralor de planta, ya que este se encuentra en entrenamiento para a futuro ocupar ese cargo. Por ello los rasgos del individuo son los mismos con relación a cumplimiento de políticas, auditorías internas y búsqueda de mejoras continuas. Es por ello que su clasificación en cuanto a modos de ser es igual al de



contralor de planta, es decir, un modo de ser sistemático (tabla 2) predominante acompañado del pragmatismo.

**Jefe de Contabilidad:** El cargo requiere un conocimiento y aplicabilidad de las normas colombianas contables vigentes, así como un compromiso ante el cumplimiento de las políticas internas de presentación de informes y resultados. El jefe contable debe poseer una alta rigurosidad técnica que permita reflejar los estados financieros acordes a las normas contables, lo cual implica disciplina y orden sistémico. De ello se desprende el definir el cargo como un ser sistemático (tabla 2), asociado a la necesidad de ordenar, clasificar y responsabilizarse sobre los resultados financieros de la compañía.

**Analista de Costos:** Cargo destinado a la recopilación, elaboración y análisis de informes que involucren un alto nivel de orden, clasificación y coherencia con relación a las cifras contables presentadas a la alta gerencia. El garantizar el cumplimiento de las normas contables y políticas y procedimientos de la compañía que desemboquen en una adecuada interpretación de las cifras conlleva a asociar al analista de costos como un modo de ser sistemático (tabla 2). La necesidad de desenvolverse bajo lineamientos coherentes y pautados para cumplir con sus funciones y obtener los resultados esperados, soportan el hecho de definir su clasificación como un ser sistémico.

**Analistas de Contabilidad (Crédito y facturación):** Los analistas de contabilidad, tanto de crédito como de facturación, deben ceñirse a las normatividades establecidas con relación a los procesos de crédito y cobranza, cumpliendo a cabalidad lo establecido en la norma. Están sujetos a controles de auditoría interna dado al desenvolvimiento de sus cargos que está relacionado con el uso de recursos monetarios. Esto hace que los cargos requieran altos niveles de disciplina, seguimiento, constancia, orden e integridad del individuo, características que los hacen partícipes de modos de ser sistémicos (tabla 2).

**Comprador:** Cargo que debe velar por la adquisición de bienes y/o servicios para la compañía ciñéndose a las políticas de tiempo, condiciones, garantías y especificaciones técnicas. El comprador requiere un orden, coherencia y disciplina en el desenvolvimiento de sus funciones, caracterizándose por un ser un hombre íntegro, honesto y de alto compromiso con la organización. Estas características lo relacionan con rasgos de un modo de ser sistemático (tabla 2), pero igualmente su continuo contacto con proveedores indicando negociando precios y entregas de insumos y repuestos. Es por ello que el individuo debe caracterizarse por poseer empatía, altos niveles de negociación y concertación, así como cooperación y diplomacia. Ello conlleva a establecer al comprador también un ser relacional

Utilizando la información anterior, se desarrollo el siguiente listado de cargos relacionados con su modo de ser. Este cuadro fue revisado y aprobado por Gerencia.

<b>LISTADO DE CARGOS Y SUS MODOS DE SER</b>			
1	Gerente de Planta	Pragmático	Relacional
2	Secretaria de Gerencia	Sistemático	Relacional
3	Jefe Departamento Técnico y Ambiental	Sistemático	Pragmático
4	Superintendente de Planta	Pragmático	Relacional
5	Auxiliar de Personal	Sistemático	Relacional
6	Supervisor de Producción	Pragmático	Relacional
7	Supervisor de Despachos	Sistemático	
8	Ingeniero de Procesos	Pragmático	Relacional
9	Jefe de Planeamiento	Sistemático	Pragmático
10	Jefe de Mantenimiento	Pragmático	Sistemático
11	Supervisor de Mantenimiento	Pragmático	Relacional
12	Auxiliar de ingeniería	Sistemático	Pragmático
13	Jefe de Almacén	Sistemático	
14	Gerente de Ventas	Relacional	Pragmático
15	Representante de Ventas	Relacional	Pragmático
16	Jefe de Serviclientes	Relacional	
17	Analista de Serviclientes	Relacional	
18	Ingeniero de Empaques	Pragmático	Relacional
19	Diseñador Gráfico	Sistemático	
20	Diseñador Estructural	Sistemático	
21	Contralor de Planta	Sistemático	Pragmático
22	Contralor Trainee	Sistemático	Pragmático
23	Jefe de Contabilidad	Sistemático	
24	Analista de Costos	Sistemático	
25	Analistas de Contabilidad-Facturación	Sistemático	
26	Analista Contabilidad-Crédito		
27	Comprador	Sistemático	Relacional

Tabla 8. Listado de cargos y sus modos de ser

#### 4.7 Modelo de análisis

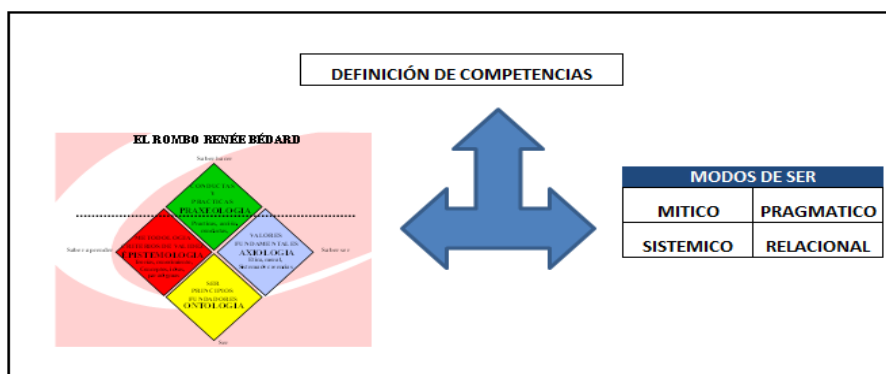
Para poder llevar a cabo la contextualización de los modos de ser junto con las competencias definidas por Cartón Colombia fue necesario llevar a cabo una serie de pasos metodológicos que conllevaran a la clasificación cualitativa del objeto de estudio.

Como punto de partida debe contemplarse que a través de la teoría del rombo de Renée Bédard se logra identificar con nitidez los comportamientos y acciones de las personas, desde lo más cercano hasta lo más profundo, soportándose en las 4 categorías o dimensiones que lo rigen: la praxiología, la epistemología, la axiología y la ontología. Las dimensiones en sí determinan los comportamientos asociados a los individuos, estableciendo el saber hacer (conductas y prácticas), saber aprender (metodología), saber hacer (valores) y el ser (principios).

Adicionalmente para el desarrollo del análisis se hace necesario socializar y conceptualizar los 4 modos de ser asociados al modelo de Renée Bédard, con el objetivo de interiorizar las características propias de cada ser.

Al considerar las dimensiones del rombo filosófico, junto con los modos de ser dictaminados en el modelo de Renée Bédard, el grupo de estudio se ve en la tarea de identificar y clasificar las competencias con base en la dimensión a la cual pertenecen. Es así como se procede a analizar y comprender individualmente cada una de las definiciones propias de las competencias consignadas en el diccionario de Martha Alles (2005), soportados en la agrupación preliminar de competencias cardinales o básicas, competencias para niveles iniciales y competencias sicotécnicas.

De ello, uniendo la conceptualización de la teoría del rombo filosófico, los 4 modos de ser y las definiciones individuales de las competencias (gráfica 11) se procede a deliberar sobre la naturaleza propia de cada competencia, con base en las dimensiones establecidas en el rombo filosófico.



Grafica 11. Conceptualización modelo Renée Bédard vs Definición de competencias

Como resultado el estudio desprende el modelo de análisis (tabla 7) el cual contiene las dimensiones y las competencias asociadas a cada modo de ser.

Tabla 9. Modelo de análisis.

DIMENSION	VARIABLES	ELEMENTOS
SABER HACER- CONDUCTA Y PRACTICAS	MITICO	Razonamiento mecánico Razonamiento abstracto Tolerancia a la presión Habilidad analítica Velocidad y exactitud Creatividad e innovación Aptitud Verbal Aptitud numérica Comprensión de ordenes
	SISTEMATICO	Razonamiento mecánico Razonamiento abstracto Tolerancia a la presión Habilidad analítica Velocidad y exactitud Creatividad e innovación Aptitud Verbal Aptitud numérica Comprensión de ordenes
	PRAGMATICO	Razonamiento mecánico Razonamiento abstracto Tolerancia a la presión Habilidad analítica Velocidad y exactitud Creatividad e innovación Aptitud Verbal Aptitud numérica Comprensión de ordenes
	RELACIONAL	Razonamiento mecánico Razonamiento abstracto Tolerancia a la presión Habilidad analítica Velocidad y exactitud Creatividad e innovación Aptitud Verbal Aptitud numérica Comprensión de ordenes

DIMENSION	VARIABLES	ELEMENTOS
SABER APRENDER-METODOLOGIA	MITICO	Educación Formación Capacidad de aprender
	SISTEMATICO	Educación Formación Capacidad de aprender
	PRAGMATICO	Educación Formación Capacidad de aprender
	RELACIONAL	Educación Formación Capacidad de aprender

DIMENSION	VARIABLES	ELEMENTOS
SABER SER-VALORES	MITICO	Adaptabilidad al cambio Desarrollo de talento humano Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Etica
	SISTEMATICO	Adaptabilidad al cambio Desarrollo de talento humano Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Etica
	PRAGMATICO	Adaptabilidad al cambio Desarrollo de talento humano Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Etica
	RELACIONAL	Adaptabilidad al cambio Desarrollo de talento humano Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Etica

DIMENSION	VARIABLES	ELEMENTOS
SER- PRINCIPIOS	MITICO	Sociabilidad Relaciones Interpersonales Cumplimiento de procedimientos Cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa
	SISTEMATICO	Sociabilidad Relaciones Interpersonales Cumplimiento de procedimientos Cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa
	PRAGMATICO	Sociabilidad Relaciones Interpersonales Cumplimiento de procedimientos Cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa
	RELACIONAL	Sociabilidad Relaciones Interpersonales Cumplimiento de procedimientos Cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa

#### 4.8 Modelo de análisis agrupando variables y elementos.

Para facilitar el análisis de cada cargo, con sus modos de ser y los elementos que se tendrán en cuenta para medirlos en el proceso de selección se agruparon con la asesoría del Dr. Alvaro Zapata el modelo de análisis asignando a cada variable los elementos preponderantes (los que más pesan) en cada una de ellas.

Con base en el modelo de análisis obtenido en el punto anterior se reviso junto con el Dr. Zapata y utilizando la teoría del rombo de Renée Bédard, los modos de ser y junto con el diccionario de competencias de Martha Alles (2005) y se estableció si había una fuerte relación entre elemento preponderante (competencia) y el modo de ser.

Como resultado se realizó una depuración del modelo de análisis excluyendo algunas competencias que no estaban relacionadas al modo de ser.

Con esto se garantiza una mayor correlación entre el modo de ser de cada cargo y las competencias.

VARIABLES	ELEMENTOS PREPONDERANTES	VARIABLES	ELEMENTOS PREPONDERANTES
1.MITICO	Educación	2.SISTEMATICO	Educación
	Formación		Formación
	Capacidad de aprender		Capacidad de aprender
	Experiencia		Experiencia
	Desarrollo de talento humano		Ética
	Orientación al cliente		Compromiso
	Ética		cultura de autocuidado
	Relaciones Interpersonales		Liderazgo
	cultura de autocuidado		Razonamiento abstracto
	Velocidad y exactitud		Análisis numérico
			Habilidad analítica
			Velocidad y exactitud
			Calidad del trabajo
			Tolerancia a la presión
			Compresión de ordenes

<b>VARIABLES</b>	<b>ELEMENTOS PREPONDERANTES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>ELEMENTOS PREPONDERANTES</b>
3.PRAGMATICO	Educación Formación Capacidad de aprender Experiencia	4.RELACIONAL	Educación Formación Capacidad de aprender Experiencia
	Adaptabilidad al cambio Orientación a resultados Ética Compromiso		Adaptabilidad al cambio Desarrollo de talento humano Orientación al cliente Orientación a resultados Ética Compromiso
	cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa y Autonomía		Relaciones Interpersonales cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa y Autonomía
	Razonamiento mecánico Análisis numérico Habilidad analítica Velocidad y exactitud Calidad del trabajo Innovación y creatividad Tolerancia a la presión Compresión de ordenes Productividad		Razonamiento abstracto Habilidad analítica Innovación y creatividad Tolerancia a la presión Compresión de ordenes

Tabla 10. Modelo de análisis agrupado por variables y elementos.



#### 4.9 Listado de cargos y sus modos de ser relacionados con sus elementos preponderantes.

A continuación encontraremos cada uno de los cargos agrupados por los modos de ser que deben de tener esos cargos y además los relacionamos con los elementos preponderantes que se tendrán en cuenta en el proceso de selección. Esta agrupación se realizó utilizando y uniendo la información que elaboramos en las tres tablas anteriores y su fin es tener mas claro los elementos preponderantes (competencias preponderantes) de cada cargo

SISTEMATICOS		ELEMENTOS PREPONDERANTES	
2	Secretaria de Gerencia	Educación Formación Capacidad de aprender Experiencia	
3	Jefe Dpto. Técnico y Ambiental		
5	Auxiliar de Personal		
7	Supervisor de Despachos		
9	Jefe de Planeamiento	Ética Compromiso	
10	Jefe de Mantenimiento		
11	Auxiliar de Ingeniería	Cultura del autocuidado Liderazgo Razonamiento abstracto Análisis numérico Habilidad analítica Velocidad y exactitud Calidad del trabajo Tolerancia a la presión Compresión de ordenes	
13	Jefe de Almacén		
19	Diseñador Gráfico		
20	Diseñador Estructural		
21	Contralor de Planta		
22	Contralor Trainee		
23	Jefe de Contabilidad		
24	Analista de Costos		
25	Analistas de Contabilidad-Facturación		
26	Analista de Contabilidad-Crédito		
27	Comprador		

Tabla 11. Listado de cargos del modo de ser Sistemático y elementos preponderantes asignados a estos.


PRAGMATICO		ELEMENTOS PREPONDERANTES	
1	Gerente de Planta	Educación Formación Capacidad de aprender Experiencia	
3	Jefe Dpto Técnico y Ambiental		
4	Superintendente de Planta		
6	Supervisor de Producción		
8	Ingeniero de Procesos	Adaptabilidad al cambio Orientación a resultados Ética Compromiso	
10	Jefe de Mantenimiento		
11	Supervisor de Mantenimiento		
12	Auxiliar de ingeniería	Cultura de autocuidado Liderazgo Iniciativa y Autonomía	
14	Gerente de Ventas		
15	Representante de Ventas		
18	Ingeniero de Empaques	Razonamiento mecánico Análisis numérico Habilidad analítica Velocidad y exactitud Calidad del trabajo Innovación y creatividad Tolerancia a la presión Compresión de ordenes Productividad	
21	Contralor de Planta		
22	Contralor Trainee		

Tabla 12. Listado de cargos del modo de ser Pragmático y elementos preponderantes asignados a estos


RELACIONAL		ELEMENTOS PREPONDERANTES	
1	Gerente de Planta		Educación
2	Secretaria de Gerencia		Formación
4	Superintendente de Planta		Capacidad de aprender
5	Auxiliar de Personal		Experiencia
6	Supervisor de Producción		Adaptabilidad al cambio
8	Ingeniero de Procesos		Desarrollo de talento humano
11	Supervisor de Mantenimiento		Orientación al cliente
14	Gerente de Ventas		Orientación a resultados
15	Representante de Ventas		Ética
16	Jefe de Serviclientes		Compromiso
17	Analista de Serviclientes		Relaciones Interpersonales
18	Ingeniero de Empaques		Cultura de autocuidado
			Liderazgo
			Iniciativa y Autonomía
			Razonamiento abstracto
			Habilidad analítica
			Innovación y creatividad
			Tolerancia a la presión
			Compresión de ordenes

Tabla 13. Listado de cargos del modo de ser Relacional y elementos preponderantes asignados a estos

#### 4.10 Grado esperado en cada una de las competencias cardinales por grupo jerárquico.

Con el fin de ayudar al proceso de valoración de las competencias cardinales se decidió a elaborar una tabla donde se tendrá una guía de valoración dividida por cada uno de los grupos jerárquicos que se tienen en la empresa, esta tabla se realizó con el Jefe de Compensación y Beneficios de la empresa (Julián García) gracias a su conocimiento en la teoría de estructura salariales y en la misma estructura de la empresa.

### GESTION POR COMPETENCIAS CARDINALES SKCC

Grado esperado en cada competencia por grupo Jerárquico

Competencia cardinal	COMITÉ ADMINISTRACION	JEFES/ COORDINADORES/ INGENIEROS	SUPERVISORES/ ASISTENTES	REPRESENTANTE S DE VENTAS	ANALISTAS/ AUXILIARES/ OTROS	OPERARIOS
Adaptabilidad al cambio	A - B	B - C	B - C	B	C - D	D
Desarrollo del talento humano	A - B	B - C	C - D	B - C	C - D	D
Orientación a los resultados	A	A - B	C	A - B	C - D	D
Orientacion al cliente	A	B - C	C	A	C - D	C - D
Relaciones interpersonales	A	A - B	C	A	C	D

Tabla 14. Grado esperado en cada competencia cardinal por grupo jerárquico.

#### 4.11 Tabla general de valoración de las competencias de cada cargo.

En reunión con el comité de administración de la planta de corrugado Barranquilla de Cartón de Colombia se procedió a evaluar cada uno de las competencias y sus cargos utilizando el diccionario y metodología de clasificación A, B, C, D de Martha Alles (2005) y ayudándonos de la tabla 12 del punto anterior.

Cargo	1. Gerente Planta	2. Secretaria de Gerencia	3. Ing. Dpto técnico ambiental-Coodinador SGI	4. Superintendente de Planta	5. Aux. de personal	6. Superv. de Producción	7. Supervisor de Despachos	8. Ing. de Procesos	9. Jefe de Planeamiento	10. Jefe de Mttto	11. Super. de Mttto	12. Aux. de Ingeniería	13. Jefe de Almacén	14. Gerente de Ventas	15. Rtes de Ventas	16. Jefe de Serviclientes	17. Analista de Serviclientes	18. Ing. de Empaques.	19. Diseñador gráfico	20. Elaborador de troqueles	21. Contralor	22. Contralor Trainee	23. Analista de Costos	24. Jefe de Contabilidad	25. Auxiliar de Facturación	26. Auxiliar de Cartera	27. Jefe de Compras
COMPETENCIA	G R A D O S																										
Adaptabilidad al cambio	A	D	B	A	C	B	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	C	A	C	C	B	B	B	C	C	C	B
Desarrollo del talento humano	A	D	B	A	D	C	D	B	C	B	C	D	D	A	C	C	D	C	D	D	A	B	D	B	D	D	D
Orientación al cliente	A	B	C	B	B	C	B	B	B	B	C	D	C	A	A	A	B	A	B	B	B	C	C	C	C	C	C
Orientación a los resultados	A	D	B	A	C	C	C	A	B	A	C	C	C	A	B	B	C	B	C	C	A	B	C	C	C	C	B
Trabajo en equipo	A	C	A	A	C	B	C	A	B	A	B	B	B	A	B	B	B	A	C	B	A	B	C	B	D	D	A
Ética	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Compromiso	A	B	A	A	B	B	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A	B	A	B	B	A	B	B	A	B	B	B
Relaciones interpersonales	A	B	B	A	A	B	C	A	B	B	B	C	C	A	A	A	B	B	C	C	A	B	C	B	C	C	B
Propensión a accidentes	B	B	A	A	B	A	A	A	B	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B
Liderazgo	A	C	A	A	C	A	C	A	B	A	A	C	C	A	B	B	D	B	C	C	A	B	B	B	D	D	C
Iniciativa y autonomía	A	D	A	A	B	B	C	A	B	A	A	C	C	A	A	B	C	A	C	C	A	B	C	B	D	D	B
Razonamiento mecánico	B	D	A	B	C	A	C	A	C	A	A	A	C	C	C	C	D	A	C	C	C	C	C	C	D	D	D
Razonamiento abstracto	A	C	A	A	C	A	C	A	A	A	A	B	C	B	C	B	D	A	A	A	C	C	B	C	D	D	C
Aptitud numérica	A	D	A	A	C	B	C	A	A	A	A	B	C	B	D	D	C	B	C	D	A	A	A	A	A	A	B
Habilidad analítica	A	C	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	A	A	B	B	B	B	B
Velocidad y exactitud	B	B	B	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	B	C	C	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Calidad del trabajo	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	C	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	A
Creatividad e innovación	A	D	B	B	C	B	C	B	C	A	B	B	C	B	B	B	C	A	A	C	B	B	C	C	D	D	C
Tolerancia a la presión	A	B	B	A	B	B	B	B	A	A	A	B	B	A	B	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A
Compresión de ordenes	A	A	B	A	B	A	B	A	A	A	B	B	B	A	A	A	B	A	B	B	A	A	B	A	B	B	A
Productividad	B	C	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	C	A	B	A	A	B	A	A	B	A	A	B

Tabla 15. Tabla General de valoración de las competencias de los cargos de SKCC.

## 5. CONCLUSIONES

Hoy en día la descripción y los perfiles de cargos juega un papel importante al interior de las organizaciones, porque estos sirven de base para la construcción futura de los procesos de selección, entrenamiento, capacitación, evaluación y plan de carrera al interior de las empresas. Es por ello que la redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias de los empleados administrativos en la planta de cartón Colombia corrugado Barranquilla, fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard, brinda el primer paso para el fortalecimiento de las actividades de recursos humanos y su desarrollo.

Es así como el proceso de selección de personal en Cartón Colombia seccional Barranquilla se verá beneficiado con la identificación de las competencias y modos de ser asociados a cada cargo, soportados en el modelo de Renée Bédard que hemos elaborado, dado que la escogencia de los candidatos idóneos que cumplan con los requisitos básicos estará fijado sobre las descripciones y perfiles del cargo, transmitiendo de forma veraz a las seleccionadores el cómo debe ser la persona aspirante a ocupar una vacante.

Las competencias de cada persona serán útiles en el proceso de evaluación. El resultado de las evaluaciones periódicas al personal administrativo, teniendo en cuenta las competencias, servirán como base para desarrollar el programa de capacitación del colaborador, buscando reforzar aquellas competencias necesarias en el puesto de trabajo, enfocándose en reforzar aquellas competencias intrínsecas al cargo, que de una u otra manera deben ser desarrolladas por el colaborador para garantizar con ello su correcto desempeño. Cargos que por ejemplo requieran poseer características de modo de ser relacionales la capacitación estimulará prácticas asociadas al diálogo, la concertación y la negociación propias de ese modo de ser.

Igualmente tanto las competencias como estas evaluaciones deberán ser tenidas en cuenta para el plan de carrera de cada persona.

El hecho de haber identificado los modos de ser característicos de los puestos de trabajo repercutirá de forma positiva para la empresa, porque facilitara el construir grupos de trabajos complementarios e interdisciplinarios, conllevando a un mayor dinamismo, nivel participativo y decisivo en la organización. A su vez las altas directivas podrán visualizar a nivel corporativo como deben conformar sus grupos e interrelacionarse para la toma de decisiones críticas y de mirada prospectiva en la organización.

Es así como al interior de la organización se identifican grupos de trabajo cuyos modos de ser son complementarios e integradores para el desarrollo de los objetivos comunes. Como por ejemplo realizar grupos kaisenes en donde interactúen personas del

área de ventas los cuales son altamente relacionales y enfocados al cliente con personas de producción que son altamente pragmáticos enfocados en resultados.

Para los autores es gratificante el observar que el esfuerzo y resultados del trabajo investigativo a rendido frutos, teniendo aceptación y recepción por parte de los directivos de la organización. El modelo ha dado sus primeros pasos para ser replicado a nivel nacional en las demás plantas de Cartón Colombia y establecerse como un estándar para la descripción y perfiles con énfasis en el modo de ser y sus competencias.

La interiorización a nivel personal y profesional para los autores del estrecho lazo entre la personalidad vs el desempeño laboral, los ha llevado a reflexionar sobre el desafío diario existente para los directivos en las organizaciones. El establecer “la persona indicada en el puesto adecuado” se torna en una respuesta que va mas allá del desempeño actual del colaborador. Interrogantes que se suscitan en ocasiones cuando algunos colaboradores no reflejan los niveles de productividad esperados al ser ascendidos, siendo que en su antiguo cargo eran altamente productivos, hacen parte de los pensamientos que buscan ser resueltos a través del estudio de los modos de ser y competencias . Es por ello que el analizar más allá y profundizar en el marco del modelo de Renée Bédard como los componentes ontológicos, prácticas, valores y principios del individuo permitiría la toma de decisiones mas acertadas en la proyección y plan de carrera organizacional.

## 6. RECOMENDACIONES

Como punto de partida dentro de las recomendaciones es importante mencionar la delimitación y alcance del proyecto, cuya base está concentrada en la descripción y perfiles de los cargos administrativos en la planta de Cartón Colombia Barranquilla. Por la misma naturaleza de sus delimitaciones, la empresa debe entender que es el inicio para el desarrollo integral de un plan de recursos humanos, el cual abarque toda temática relacionada con el rol funcional en la organización de la selección, manejo, capacitación, entrenamiento y plan de carrera de sus colaboradores.

Cabe resaltar que este primer paso adoptado en la organización Cartón Colombia requiere acompañarse de la capacitación del personal involucrado sobre el modelo organizacional de Renée Bédard, sobre todo a los directores y jefes que en el día a día participarán activamente en la descripción y perfiles de cargos, así como su aplicabilidad en los procesos futuros que evolucionen de este trabajo.

El resultado de este trabajo se aprobó implementarlo a nivel nacional por parte del Departamento Corporativo de Personal de Cartón de Colombia en Cali y a su vez fue designado al Jefe de compensación y beneficios a nivel nacional, el Sr Julián García, el difundir a las demás seccionales el espíritu y conceptualización del modelo. Por ello los autores recomiendan un mayor nivel de capacitación con relación a los modos de ser establecidos por Renée Bédard para el Sr García, y con ello garantizar un mejor entendimiento y divulgación de la conceptualización del modelo a nivel nacional.

La organización Cartón Colombia debe contemplar futuras y continuas validaciones sobre las competencias definidas para el desarrollo de los formatos de descripción de perfiles y cargos, dado que el entorno no es estático y la organización deberá ir replanteando, adaptando y modificando sus competencias a medida que lo considere necesario para desenvolverse en su entorno evolutivo.

Hay que tener en cuenta que las competencias utilizadas en el descripción de cargos, su gran mayoría serán utilizadas solamente en el proceso de selección de personal. Se tendrán unas pocas cardinales las cuales si serán utilizadas en los procesos de entrenamiento, capacitación, evaluación y plan de carrera.

Al considerar el conjunto de competencias y modos de ser de los cargos para su utilización futura en las promociones de personal, es necesario entender al individuo en sí antes de decidir el reubicar a un colaborador en determinado cargo en la organización. El analizar previamente sus competencias y modos de ser para establecer si es la persona idónea para el cargo, servirá para cumplir múltiples objetivos: Garantizar la sostenibilidad de la organización, así como no afectar el desarrollo profesional del trabajador. Dando amplitud a la temática se puede considerar lo siguiente: En la empresa Cartón Colombia se puede tener a un individuo desempeñándose muy bien en un cargo X el cual esta siendo



considerado reubicarlo en un cargo Y, por sus buenos resultados. Visto desde la óptica de las competencias y resultados, el colaborador cumple con las condiciones del nuevo cargo. Sin embargo, al ser analizado desde la perspectiva de los modos de ser se logra identificar que el individuo es una persona netamente sistémica y los requisitos para el cargo son para una persona pragmática-relacional por la necesidad de resultados, toma de decisiones, relación con clientes, etc. Entonces no debería la empresa realizar la promoción porque corre el riesgo que este colaborador no responda a los niveles exigidos del cargo, por no obtener los resultados esperados, con problemas en bajo cumplimiento de objetivos, malas relaciones con clientes y mal ambiente laboral y posiblemente se dañe la carrera de esta persona en la compañía.

## 7. CASO PRACTICO.

En el desarrollo de esta tesis se presento una vacante en la planta de Corrugado Barranquilla (Secretaria de Gerencia) y se aprovecho el trabajo que estaba en proceso para validar los formatos y los resultados esperados.

En primera instancia se contacto a la empresa Estrategia y Práctica para comentarle la existencia de la vacante para que ellos se encargaran del proceso de reclutamiento y evaluación de las candidatas. Igualmente se le explico los cambios que estábamos realizando en la descripción y en los perfiles cargos por competencias.

Seguidamente se le entrego la descripción del cargo de Secretaria de Gerencia y su perfil por competencias.

La empresa Estrategia y Práctica con esta información busco dentro de su banco de hojas de vida y encontró y evaluó a tres candidatas que fueron entrevistadas por el Superintendente de Planta y el Gerente de la planta y finalmente se escogió a la Sra. Indira Vergel la cual empezó a laboral a partir del 16 de Mayo del presente año.

A continuación encontraremos la descripción de cargo de Secretaria de Gerencia y el perfil de cargo por competencias enviado a la empresa Estrategia y Práctica, los emails que nos cruzamos y el informe de evaluación de la Sra. Vergel.

Con este caso práctico que ejecutamos pone en evidencia las bondades de los cambios desarrollados en las descripciones y perfiles de cargo por competencias de los empleados del área administrativa en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard.



### DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Fecha: Noviembre 9 del 2011

Página: 1 de 2

#### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo</b>	<i>Secretaria de Gerencia</i>
<b>Departamento</b>	Gerencia
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Gerente de Planta
<b>Cargos subordinados</b>	Ninguno
<b>Número de personas a cargo</b>	0
<b>Ubicación:</b> Corrugado Barranquilla	

REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: José R. Salazar	Nombre: Cesar Valencia
Firma	Firma

## 2. MISION DEL CARGO:

Es responsable de recordarle las citas, entrevistas y/o compromisos del Gerente y disculparlo en caso que no pueda asistir. Recibir, fechar, clasificar y entregar la correspondencia que llegue a nombre del Gerente y distribuir si llega a nombre de otros funcionarios. Contestar llamadas o devolver llamadas pendientes y en algunos casos dirigirlas a otros funcionarios en caso de que puedan atenderlos ellos. Manejar y actualización de registros. Redactar y contestar la correspondencia que solicite el Gerente. Custodiar en los archivos los documentos importantes que lleguen a la Gerencia. Llevar responsablemente la agenda del Gerente, anotándole las llamadas y reuniones. Arreglar la agenda de viajes del Gerente, reserva de tiquete, hoteles.

## 3. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐ Sistemático ☒ Pragmático ☐ Relacional ☒

## 4. PERFIL POR COMPETENCIA

Pagina: 2 de 2

### Procedimientos

Educación		Formación	
Bachillerato			
Pregrado	Tecnóloga o Administradora de Empresas o similares		
Posgrado			
	Nivel esperado		
	A B C D		
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Experiencia		General	2 años
		Específica	Manejo de reservas de vuelos, hoteles y citas con diferentes empresas y entidades. Excell, manejo de intermedio alto. Manejo de formulas básicas, tablas dinámicas básicas.

## Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio- Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prudencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justicia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocontrol	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Estrategia & Práctica S.A.S.  
Consultoría Empresarial

SMURFIT KAPPA CARTON DE COLOMBIA S.A.

DATOS GENERALES DEL CANDIDATO			
Nombre Completo	INDIRA NORAIMA VERGEL FERNÁNDEZ		
Cargo en Evaluación	Secretaria de Gerencia.		
Área	Gerencia		
Formación Académica	Secretaria bilingüe.		
Cédula	22.507.322 de Barranquilla		
Lugar de Nacimiento	Barranquilla		
Fecha de Nacimiento	14 de diciembre de 1979	Edad	32 años
Estado Civil	unión libre	Personas a Cargo	1
Dirección Domicilio	Cra. 42 # 75B – 35 apto 45ª	Ciudad	Barranquilla
Teléfono Fijo	no tiene	Celular	300 – 243 0224
E-mail	vergelindira@hotmail.com		
Idiomas	Indira posee un desempeño medio del idioma inglés. Esto indica que puede entender instrucciones sencillas, claras, que estén descritas en artículos y que traten sobre temas que seas habitual para ella. Podría entender textos variados que estén relacionados con un previo conocimiento del tema.		

RESULTADOS EVALUACION DE ACTITUDES DEL CANDIDATO				
	A	B	C	D
Adaptación al cambio - Flexibilidad		X		
Desarrollo de talento humano		X		
Orientación al Cliente		X		
Orientación a Resultados			X	
Trabajo en equipo			X	
Ética		X		
Compromiso		X		
OBSERVACIONES:				

PERFIL ESPERADO  
PERFIL OBTENIDO

X
---

RESULTADOS EVALUACION DE ACTITUDES DEL CANDIDATO				
	A	B	C	D
Sociabilidad	X			
Relaciones Interpersonales	X			
Autocontrol		X		
Propensión a accidentes		X		
Liderazgo		X		
Iniciativa autonomía		X		
Prudencia		X		
Justicia		X		
OBSERVACIONES:				

INDIRA NORAIMA VERGEL FERNÁNDEZ

Página 1



Estrategia & Práctica S.A.S.  
Consultoría Empresarial

SMURFIT KAPPA CARTON DE COLOMBIA S.A.

PERFIL ESPERADO  
PERFIL OBTENIDO

X
---

RESULTADOS EVALUACION DE ACTITUDES DEL CANDIDATO				
	A	B	C	D
Razonamiento mecánico				X
Razonamiento abstracto				X
Aptitud numérica				X
Habilidad analítica			X	
Velocidad y exactitud			X	
Calidad del trabajo		X		
Creatividad e innovación			X	
Tolerancia a la presión		X		
Autocontrol		X		
Comprensión de órdenes		X		
Productividad			X	
OBSERVACIONES:				

PERFIL ESPERADO  
PERFIL OBTENIDO

X
---

INFORMACIÓN ESPECIFICA DEL CANDIDATO
<b>Información familiar:</b> Indira vive en unión libre desde hace un mes con Samir Arana Pantoja, quien tiene 28 años y labora como Ingeniero profesional en PROMIGAS Telecomunicaciones S. A. Esta es una de las principales razones de la búsqueda de empleo en otra organización ya que la empresa tiene como política interna que los esposos no pueden trabajar en el mismo sitio y ellos desean formalizar su relación tan pronto uno de ellos consiga un mejor contrato laboral. Tienen un hijo de año y 4 meses, se llama Matios David. Indira es hija de Hugo Alfonso Vergel Lemos y Nancy Fernández Romero. Su padre tiene 58 años y laborando en la Policía logro pensionarse. Su madre tiene 58 años y es ama de casa. Indira es la segunda entre 4 hermanos. Su hermana mayor es Shirley, tiene 34 años y es ama de casa. Nancy Patricia tiene 30 años y se dedica de manera independiente al diseño y a las manualidades. Hugo Alberto es su hermano menor, tiene 25 años, es Ingeniero de Sistemas en POSTOBÓN.
<b>Información laboral:</b> Actualmente labora en PROMIGAS TELECOMUNICACIONES S.A. como Secretaria de Presidencia desde agosto de 2009. Sin embargo ha estado vinculada a esta organización anteriormente como Secretaria de la Gerencia Técnica durante el periodo noviembre de 2001 a mayo de 2008; y como Operadora Telefónica durante el periodo mayo – noviembre de 2001 como empleada en misión. También laboró en el Hotel Barranquilla Plaza en el cargo de Operadora recepcionista durante el periodo diciembre de 1999 – abril de 2001.

INDIRA NORAIMA VERGEL FERNÁNDEZ

Página 2



Estrategia & Práctica S.A.S.  
Consultoría Empresarial

SMURFIT KAPPA CARTON DE COLOMBIA S.A.

**Información académica:**

Recibió título de Secretaria Bilingüe sistematizada del Instituto Meyer, 1999. Ha adelantado estudios hasta tercer semestre de Administración de Empresas, sin embargo suspendió estudios por razones coyunturales. Entre sus metas está la de culminar su carrera profesional.

**RESULTADOS CUALITATIVOS**

Emocionalmente se muestra estable, madura y posee una adecuada resistencia ante situaciones frustrantes. Tiene una actitud positiva y optimista ante la vida y las vicisitudes que se le puedan presentar en su gestión diaria.

Indira se manifiesta como persona que persevera en la consecución de los objetivos y de las metas que se le asignan, está dispuesta a esforzarse y a entregar sus mejores resultados, sobre todo ante las situaciones críticas y de difícil manejo. Se siente muy motivada por organizar su entorno teniendo en cuenta sus responsabilidades y por ejercer tareas que impliquen una contribución suya que sea evidente. Es exigente, se siente motivada con su trabajo y está dispuesta a invertir grandes cantidades de energía para conseguir las metas que considera de mayor importancia. En la medida en que sea necesario irá reformando continuamente las metas con el fin de mantener los retos que se ha propuesto. Se siente altamente motivada en entornos laborales en los que existan claras oportunidades de progreso y donde pueda desarrollar su propio trabajo teniendo en cuenta su propio criterio, ya que le concede gran importancia a la posibilidad de cambiar y reordenar su entorno. Actúa con iniciativa en la búsqueda de soluciones a los problemas y por lo general desarrolla con autonomía, sus propias ideas. Esto se convierte en una ventaja en aquellos momentos en los cuales se debe intervenir con rapidez manejando cambios en la rutina que le es habitual. Le gusta resolver problemas inusuales y está siempre abierta a las nuevas experiencias. Además es capaz también en enfrentar tareas ambiguas y que lleven consigo cierto nivel de incertidumbre ya que su confianza y seguridad en sí misma le facilitan el abordaje de este tipo de situaciones.

Indira podría funcionar de manera eficiente en cargos donde se gesten cambios procedimentales y pueda actuar como agente de cambio orientado a mejoras en los procedimientos. Sin embargo su alto nivel de responsabilidad y su respeto por las figuras de autoridad la evidencian como una persona que acata fácilmente órdenes e instrucciones de superiores. Tiene capacidad para guiar las tareas de los demás y no teme dar instrucciones en la medida en que lo estime necesario. Sin embargo está dispuesta a hacer concesiones y no se interesa por mostrarse dominante ni por tratar de imponer su punto de vista sobre los demás.

En la ejecución de su trabajo, Indira es organizada, planifica y le gusta trabajar cada actividad con atención y cuidado. Sigue procedimientos, respeta los acuerdos y se esmera por cumplir con los plazos de entrega. Para ella es muy importante llegar a la exactitud, así impliquen invertir tiempo extra para poder alcanzar las metas que se ha trazado. Es persistente y constante con las metas que debe alcanzar y de igual forma espera que las personas que estén a su alrededor, demuestren tener un estilo similar al suyo ya que espera entregar trabajos con una alta calidad. Sin embargo debe prestar atención a una cualidad que llevada al exceso se convierte en una debilidad ya que es importante que logre un balance adecuado, ya que en algunas ocasiones podría verse absorbida por los pormenores y esto la llevaría a dilatar un poco el proceso de la oportunidad en la entrega de los resultados.

Indira se muestra abierta, es empática y está dispuesta a colaborar con los demás. Es muy diplomática, logra dominar rápidamente discusiones agitadas e interpretar correctamente situaciones diversas; además de adaptar su comportamiento de forma acertada dependiendo de la situación. Interactúa fácilmente con los demás y forma una extensa red de relaciones personales. Se proyecta como segura y confiable. Le motiva pertenecer a un entorno laboral a donde pueda tener contacto con gran variedad de gente y le motiva tener la oportunidad de conocer nuevas personas. A nivel de grupo, es una gran colaboradora, le gusta cooperar y le concede gran importancia al trabajo que pueda desarrollar con los demás. Trabaja con ahínco para lograr objetivos comunes, si es necesario delega funciones y otorga poderes decisivos en los demás en la medida en que la situación se lo permita.

Maneja un estilo de raciocinio basado en la síntesis, el análisis y la abstracción y su nivel intelectual se encuentra en la media de la población estadística con la que se le compara. Se le facilitan los procesos de captación, síntesis y comprensión de la información que proviene de su entorno externo. Aplica un enfoque tradicional, de sentido común y práctico cuando analiza los hechos. Evalúa de forma concienzuda el tiempo que necesita para lograr sus metas, sin embargo al entrarse mucho en los detalles podrían verse afectados la oportunidad de sus trabajos. En momento de crisis, se controla y es capaz de tomar

INDIRA NORAIMA VERGEL FERNÁNDEZ

Página 3

## 8. BIBLIOGRAFIA GENERAL REFERENCIADA

- AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 4 ene - jun 2004
- Alles, Martha. (2005) "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario" Editorial Granica, 2005, Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2007) : Perfil del profesor de metodología de la investigación en la educación superior. Extraído el 24 de Junio de 2012 en:  
<http://www.eumed.net/libros/2011c/982/tipos%20de%20competencia%20laboral.html>
- Bédard Renée (1995): Tesis de Doctorado Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration, 1995. Distinguida Summa Cum Laude por el jurado.
- Bendeck, L. (2011). Seminario-Taller Descripción de Cargo por Procesos y Perfil por Competencias. Presentación realizada en el seminario presentado en Comfamiliar Atlántico, Barranquilla.
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons. New York.
- Chanlat, A. (1995): Modos de pensamiento y comunicación. HEC-Montréal, Groupe Humanisme et Gestion.
- Chiavenato, Idalberto (1997): Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002): Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia. Edit. McGraw-Hill.
- Corvalán, O. y Hawes, G. (2005). Aplicación del Enfoque de Competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca [Documento en línea]. Extraído el 24 de Junio de 2012 en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1463Corvalan.pdf>
- Dolan S., Valle R., Jackson S., Schuler R. (2003): La gestión de los recursos humanos. España. Edit. McGraw-Hill.
- Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo. Web máster [aroba]cinterfor.org.uy
- Hay Group, Las Competencias (1996): Clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos, Deusto.
- McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for "intelligence", in American Psychologist, January 1973.



- McClelland, D.C. (1975): Power: The Inner experience, New York.
- McClelland D.C. (1987): Human Motivation, Cambridge University.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/ OIT.
- OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general>  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Página web Cartón de Colombia. (n.d.). Extraído el 23 de Octubre del 2011 desde <http://www.smurfitkappa.com.co>.
- Reis, O (1994): Cualificación contra competencia: debate semántico, ¿evolución de conceptos o baza política?, Ed. CEDEFOP, Berlín No. 2.
- Taylor, F.W. (1911): Principios y métodos de gestión científica. SPENCER, L.M. y SPENCER, L.M. (1993) "Competence and Work. New York. Wiley and Sons.
- Werther W., Davis K. (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Edit. McGraw-Hill.
- Zapata, A. (2001): Esquemas integradores del análisis organizacional y administrativo propuestos por Renée Bédard. Síntesis elaborada por Alvaro Zapata Domínguez, Profesor Titular Universidad del Valle, Cali, Colombia.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista estructuradas.

Para las entrevistas estructuradas se utilizaron solo las dos primeras hojas. La tercera hoja se utilizó para la clasificación de cada grado de competencias con el comité de expertos.

#### DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:

Titular del cargo:

##### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

##### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

##### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

**5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)

SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y  
MEDIO AMBIENTE**6. RELACIONES DE TRABAJO**

(Alcance y propósito de la interacción)

**Internas:****Externas:****7. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO**

(Cifras en US\$ por año)

**8. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION**

## 9. PERFIL POR COMPETENCIA

### Saber Aprender-Conocimientos

Educación					Formación																											
Bachillerato																																
Pregrado																																
Posgrado																																
					<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">Nivel esperado</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de office</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de Índices de Gestión</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ingles</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema de gestión integral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>					Nivel esperado				1	2	3	Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nivel esperado																															
	1	2	3																													
Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																													
Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																													
Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
					(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)																											
					<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Experiencia</th> <th>General</th> <th></th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Específica</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Experiencia		General				Específica																	
Experiencia		General																														
		Específica																														

### Actitudes

#### Saber Ser-Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Ser-Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Saber Hacer-Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐      Sistemático ☒      Pragmático ☒      Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## **Anexo 2. Listado de cargos a entrevistar:**

1. Secretaria de Gerencia
2. Jefe Departamento Técnico y Ambiental
3. Superintendente de Planta
4. Auxiliar de Recursos Humanos
5. Jefe de Mantenimiento
6. Supervisor de Mantenimiento
7. Auxiliar de Mantenimiento
8. Ingeniero de Procesos
9. Supervisor de Producción
10. Jefe de Planeamiento
11. Jefe de Despachos
12. Jefe de Almacén
13. Gerente de Ventas
14. Jefe de Serviclientes
15. Auxiliar de Serviclientes
16. Representante de Ventas
17. Ingeniero de Empaques
18. Diseñador Gráfico
19. Diseñador Estructural
20. Contralor de Planta
21. Jefe de Contabilidad
22. Contralor Trainee
23. Analistas de Contabilidad-Crédito
24. Analista de Contabilidad-Facturación
25. Analista de Costos
26. Comprador

### Anexo 3. Permiso de la empresa y Acuerdos de Confidencialidad de la información.



Barranquilla, Octubre 20 del 2011

Sra.

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Escuela de Negocios

Universidad del Norte

Por medio de la presente autorizo al señor José Rafael Salazar funcionario de nuestra empresa junto a su compañero de tesis Darío González funcionario de Promitel y los cuales están tomando el MBA en la Universidad del Norte, para que desarrollen su tesis de grado en nuestra empresa Redefiniendo el Proceso de Selección de Personal en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard.

De igual manera pido absoluta reserva de toda la información que se va a manejar en esta tesis de tal manera que la información no salga al público en general.

Atentamente,

  
Cesar Valencia G.  
Gerente de Planta

RAZÓN SOCIAL: Cartón de Colombia S.A. NIT: 590.360.006-3  
SUCURSAL: Tel: 293000 - Cel: 310000 - Fax: 310000 - C.A. Medellín: 697.115 - C.A. Corregidor: 694.435 - A.A. 319 (Cali): BOGOTÁ: Pluricel: Tel: 4466100 - Fax: 4466 39  
A.A. 321 - MEDALLIN: Tel: 3129501 - Fax: 3129501 - A.A. 1179 BARRANQUILLA: Planta Corregidor: Tel: 3249400 - Fax: 3249400 - A.A. 1826  
Medellin 3. 3134001 - Fax: 3134001 - A.A. 1826 CARTAGENA: Tel: 6953165 - Fax: 6953165 - A.A. 1826 MANIZALES: Tel: 3822500 - Fax: 3822500 - A.A. 1826  
342 ARMENIA: Tel: 7436968 - Fax: 7436968 - A.A. 1545 PUERTO AYER: Tel: 0210055 - Fax: 0210055 - A.A. 701


## Anexo 4: Actas de reunión con expertos

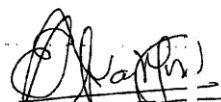
### **Actas reuniones Alonso Roa, Ernesto Alvarez y José Salazar para revisión de descripciones de cargo y competencias de empleados en Cartón de Colombia.**


Los temas tratados en las diferentes reuniones de este año y en correos electrónicos acerca del desarrollo e implementación de las descripciones de cargos y competencias en los cargos de empleados en la planta de Corrugado Barranquilla han sido:

1. Objetivo del estudio
2. Definición de conceptos de competencias básicas y su alcance
3. Definiciones de modos de ser
4. Definición de competencias básicas o cardinales
5. Definición de otras competencias importantes en el proceso de selección.
6. Revisión y definición de formato de descripción de cargos y competencias.
7. Revisión de descripciones y competencias en cada cargo.

Barranquilla, Mayo 23 del 2012

  
**Alonso Roa**  
Contralor Planta  
Cartón de Colombia  
Plantas Barranquilla

  
**Ernesto Alvarez**  
Gerente de Ventas  
Cartón de Colombia  
Corrugado Barranquilla

  
**José R. Salazar**  
Superintendente de Planta  
Cartón de Colombia  
Corrugado Barranquilla



**Actas reuniones Julián García y José Salazar para revisión de descripciones de cargo y competencias de empleados en Cartón de Colombia.**

Los temas tratados en las diferentes reuniones de este año y en correos electrónicos acerca del desarrollo e implementación de las descripciones de cargos y competencias en los cargos de empleados en la planta de Corrugado Barranquilla han sido:

1. Objetivo del estudio
2. Definición de conceptos de competencias básicas y su alcance
3. Definiciones de modos de seres
4. Definición de competencias básicas o cardinales
5. Definición de otras competencias importantes en el proceso de selección.
6. Revisión y definición de formato de descripción de cargos y competencias.
7. Definición de grado esperado en cada una de las competencias cardinales por grupo jerárquico.
8. Revisión de competencias en cada cargo.

Cali, Mayo 23 del 2012



**Julián García**  
Jefe de Compensación y Beneficios  
Cartón de Colombia  
Departamento de Personal Cali



**José R. Salazar**  
Superintendente de Planta  
Cartón de Colombia  
Corrugado Barranquilla

## ACTA DE REUNIÓN

El día Sábado 17 de diciembre de 2012 se reunieron en la oficina del Dr. Alvaro Zapata los estudiantes de MBA Profesional Darío González y José Salazar, quienes están desarrollando el trabajo denominado: Redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias de los empleados de la planta administrativa en la planta de Cartón Colombia corrugado Barranquilla, fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard.

En la reunión los estudiantes expusieron las competencias definidas para el desarrollo del trabajo y, con base en las características descritas en el modelo de Renée Bédard y validaron cuales de estas competencias se ajustan a cada uno de los cuatro modos de ser. Como resultado se realizó la depuración y asignación de las competencias asociadas a cada modo de ser (anexo resultados).

Como constancia se firma a los 8. Del mes de <sup>enero</sup>... De 2012.

  
Dr. Alvaro Zapata

  
José Salazar

  
Darío González

## **Anexo 5. Descripciones de cargo y perfiles por competencias.**

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Superintendente de planta

**Titular del Cargo:** José R. Salazar

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Optimizar el proceso de producción de la planta con el fin de que se garantice la entrega oportuna de pedidos a los clientes, la seguridad del personal y el uso eficiente de los recursos disponibles.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Satisfacción de clientes en cuanto a: cumplimiento en entregas y especificaciones de producto, solución de reclamos y otros requisitos.
2. Mejoramiento de los niveles de productividad de la operación.
3. Control de los gastos de la operación y del capital de trabajo.
4. Control de la ocurrencia de accidentes, incidentes y/o situaciones de emergencia que atenten contra la continuidad de la operación (HSE).
5. Mejoramiento del clima organizacional del área de producción

#### Recurso Humano

- o Clima organizacional
- o Horas de capacitación
- o Plan de participación (propuestas de mejoramiento)

#### Financieros

- o EBITDA
- o Costos unitarios
- o Niveles de inventario
- o Presupuesto Mtto

#### Clientes

- o Cumplimiento en entregas
- o Notas crédito por calidad y servicio (despachos)

#### Operaciones

- o M2/open hour, horas extras y desperdicio
- o Eficiencia de troqueles
- o Consumos de otros materiales
- o Accidentalidad e indicadores de seguridad
- o Consumos energéticos y agua

<b>4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<b>DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)</b>	<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>
1) Planear y coordinar las labores y actividades para la producción, el mantenimiento y la logística de la planta, organización, dirección y control.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2) Suministrar la información solicitada para el cierre mensual contable.	
3) Garantizar los recursos requeridos para la producción (insumos , personal, equipos)	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
4) Liderar y apadrinar programas y propuestas de mejoramiento en la planta.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
5) Revisar continuamente el buen uso de los recursos de la compañía y analizar las desviaciones.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
6) Revisar los niveles de inventario de insumos necesarios para la fabricación.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
7) Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad en la planta.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
8) Autorizar las compras necesarias para el proceso de producción.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<p><b>Internas</b></p> <p>Reunión diaria/semanal de supervisores e Ingenieros de la planta, reunión con el Comité de administración de la planta, con ventas, contraloría, compras, y el departamento técnico.</p> <p>Reporta directamente a la gerencia de la planta, relación horizontal y continua con ventas y contraloría, Otra plantas de corrugado. Relación vertical con los Supervisores, ingenieros y el personal de Operarios de la planta</p>	<p>•Corrugado: 75.000 MMCOP/año (Presupuesto para Costos de distribución, materiales, CVP)</p> <p>•Personal a cargo: 135 operativos, 25 administrativos (ingenieros y supervisores)</p> <p>Contratistas: 60.</p> <p>Total: 220 personas.</p>
<p><b>Externas</b></p> <p>Con proveedores de Materiales e Insumos y clientes.</p>	<p><b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b></p>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniería
Posgrado	Administración y/o Finanzas

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de Índices de Gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de gestión integral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

#### General

5 años en manejo de plantas industriales

#### Específica

### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Supervisores	Gerente de Planta	Vicepresidente Div. Corrugado, ventas y mercadeo
2. Ingenieros		
3. Jefe de Planeamiento		
4. Auxiliar de Personal		
5. Jefe de Almacén		
6. Jefe de Despachos		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 del 2012

**Nombre del Cargo:** Supervisor de mantenimiento

**Titular del Cargo:** Pedro Orozco

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Supervisar la ejecución de los trabajos de mantenimiento, teniendo en cuenta el medio ambiente y la seguridad del personal a cargo, para garantizar el continuo y eficaz funcionamiento de los equipos y maquinaria de la planta asignados, contribuyendo a la continuidad en el proceso de producción.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Minimizar el tiempo perdido de las máquinas.
2. Garantizar que se cumplan con los tiempos de paradas programadas por mantenimiento preventivo y/o predictivo de las máquinas.
3. Garantizar el buen funcionamiento de las maquinas e instalaciones.
4. Supervisar el desarrollo del proceso de mantenimiento de maquinas e instalaciones.
5. Disminución del uso de Energía Eléctrica en el proceso
6. Cero accidentes en el área de mantenimiento
7. Monitorear actividades de los mecánicos.
8. Contribuir para mejorar las condiciones de seguridad industrial y clima laboral

% de tiempo perdido.

Indicador de consumo de energía eléctrica.

Indicador de Frecuencia y Severidad en accidentes.



4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Verificar diariamente el funcionamiento de los equipos, tomar nota de las solicitudes o sugerencias del personal de producción y coordinar los trabajos a realizar con el Jefe de mantenimiento y el supervisor de producción.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Apoyar al personal de mecánicos en el análisis de los trabajos de mantenimiento y verificar la correcta realización de los mismos.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. Asegurar que los mecánicos trabajen cumpliendo con los estándares establecidos en los manuales de máquina y/o reparación en cada trabajo.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
4. Auditar los trabajos de mantenimiento realizados por contratistas en planta.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
5. Participar en la planeación de los trabajos de mantenimiento.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
6. Promover la reducción del consumo de energía eléctrica, gas y agua, utilizadas en el proceso productivo.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
7. Estimular y apadrinar la realización de planes de participación.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
8. Reportar las novedades de nomina del personal de mantenimiento	Liderar actividades de investigación de accidentes e incidentes en áreas de mantenimiento.
9. Trabajar con los Supervisores e Ingenieros de Procesos en la búsqueda de causas de falla y tiempos perdidos.	Liderar el cumplimiento de los estándares en observaciones, charlas de 5" y reportes de incidentes del personal de mecánicos.
10. Trabajar en equipo con los Ingenieros de Proceso con el fin de mejorar la productividad y disminuir el desperdicio.	Revisar el cumplimiento de los procedimientos corporativos de seguridad y firma de los permisos de alto riesgo
11. Liderar procesos de inducción y reinducción.	Realizar las inspecciones planeadas asignadas y participar en la realización de los AST de mantenimiento.
12. Mantener el orden y disciplina en la planta, manteniendo y/o mejorando el clima laboral.	
13. Servir de puente entre el trabajador y la administración para resolver los problemas de los trabajadores.	

<p>14. Asegurar el buen orden y aseo en todas las máquinas y áreas de la planta.</p>	
<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas</b> Gerencia, Superintendencia, Jefe de Planeamiento, Ingenieros de Proceso, Ingeniería de empaques, Mecánicos, Supervisores, prealistamiento y troqueles y Operarios.	Reparaciones: US \$400,000 Energía: US\$ 250,000
<b>Externas</b> Proveedores	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero mecánico, eléctrico, electrónico, electromecánico o mecatrónico
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Experiencia

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### General

1 años como supervisor de producción, procesos o mantenimiento en empresas manufactureras

#### Específica

Excell intermedio, manejo de tablas dinámicas

#### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐      Sistemático ☒      Pragmático ☒      Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Mecánicos de Proceso	Jefe de Mantenimiento	Superintendente de Planta
2. Estudiantes Senas		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Secretaria de gerencia

**Titular del Cargo:** Indira Vergel

**Elaborado por:** José R. Salazar

**Revisado por:** Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Asistir al Gerente en el manejo y control de su agenda, reuniones, citas, viajes e información que necesita para su labor.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS (Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Llevar un control sin errores de toda la agenda de reuniones y citas del Gerente.
2. Coordinar con la agencia de viajes y hoteles los viajes de los empleados optimizando los costos.
3. Archivo ordenado de toda la información que necesite el Gerente.

# de errores

Ahorro de costos de pasajes.

<b>4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<b>DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)</b>	<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar reuniones del Gerente con personal de la planta y entes externos.</li> <li>2. Recordar las citas, entrevistas y/o compromisos del Gerente y disculparlo en caso que no pueda asistir.</li> <li>3. Recibir, fechar, clasificar y entregar la correspondencia que llegue a nombre del Gerente y distribuir si llega a nombre de otros funcionarios.</li> <li>4. Contestar llamadas o devolver llamadas pendientes y en algunos casos dirigirlas a otros funcionarios en caso de que puedan atenderlos ellos.</li> <li>5. Redactar y contestar la correspondencia que solicite el Gerente.</li> <li>6. Custodiar en los archivos los documentos importantes que lleguen a la Gerencia.</li> <li>7. Arreglar la agenda de viajes del Gerente y empleados con reserva de tiquetes, hoteles</li> <li>8. Llevar responsablemente la agenda del Gerente, anotándole las llamadas y reuniones.</li> <li>9. Manejar y actualizar registros.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<p>Internas</p> <p>Con todos los empleados de las plantas</p>	<p>Pasajes: US\$ 50,000</p>
<p>Externas</p> <p>Presidencia, Vicepresidentes, Gerentes, Clientes, Agencia de viaje</p>	<p><b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b></p>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Tecnóloga o administradora de empresas o similares
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

##### General

2 años

##### Específica

Manejo de reservas de vuelos, hoteles y citas con diferentes empresas y entidades

#### Actitudes

##### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Prácticas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐      Sistemático ☒      Pragmático ☐      Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Gerente de Planta	Vicepresidente División
2.		
3.		
4.		



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Febrero 16 del 2012

**Nombre del Cargo: Supervisor de Producción**      **Titular del Cargo: Valentín Polo**

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Responsable de dirigir los procesos de las diferentes áreas de producción de la planta garantizando la seguridad, calidad y con la mayor productividad y menor desperdicio.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1. Cumplir con los parámetros de calidad de cada material.
2. Coordinar actividades en cada máquina para minimizar tiempos perdidos.
3. Monitorear actividades de los operarios en cada área.
4. Contribuir para mejorar las condiciones de seguridad industrial y clima laboral
5. Analizar y corregir las causas de mayor desperdicio en cada centro.

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Indicador de productividad de máquinas

Porcentaje de desperdicio

Indicador de Frecuencia y Severidad en accidentes

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Coordinar con planeamiento el programa de producción de toda las máquinas de terminado.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Monitorear de procesos de fabricación de cada máquina, asegurándose que trabajen a su máxima velocidad y buscando métodos o cambios para aumentar el desempeño de esta.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. Asegurar que los operarios trabajen cumpliendo con los estándares de operación y calidad en cada máquina.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
4. Revisar que se esta haciendo buen uso de los recursos energéticos de la planta.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
5. Revisar que cada máquina tenga los insumos necesarios para minimizar los tiempos perdidos y que el alistamiento de cada máquina sea el menor posible.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
6. Gestionar y coordinar trabajos de emergencia y programados con personal de mtto a través del módulo de mantenimiento de SAP.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
7. Liderar actividades de búsqueda de causas de falla y tiempos perdidos.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
8. Liderar procesos de inducción y reinducción.	Liderar actividades de investigación de accidentes e incidentes en áreas de producción.
9. Realizar reportes de nómina del personal a cargo.	Liderar el cumplimiento de los estándares en observaciones, charlas de 5" y reportes de incidentes del personal de operarios.
10. Trabajar en equipo con los Ingenieros de Proceso con el fin de mejorar la productividad y disminuir el desperdicio.	Liderar el cumplimiento de los estándares en observaciones, charlas de 5" y reportes de incidentes del personal de operarios.
11. Consolidar y asegurar que los reportes de producción estén bien diligenciados para la óptima toma de decisiones de producción.	Revisar el cumplimiento de los procedimientos corporativos de seguridad y firma de los permisos de alto riesgo
12. Mantener el orden y disciplina en la planta, manteniendo y/o mejorando el clima laboral.	Realizar las inspecciones planeadas asignadas y participar en la realización de los AST de producción.
13. Servir de puente entre el trabajador y la administración para resolver los problemas de los trabajadores.	
14. Asegurar el buen orden y aseo en todas las máquinas y áreas de la planta.	

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas:</b> Gerente de planta, Superintendente, Ingeniero de Proceso, Supervisor de Despachos, Jefe de Almacén, Jefe de Planeamiento, Auxiliar de Personal, Mantenimiento, Operarios	
<b>Externas:</b>	7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

Educación					Formación					
Bachillerato							Nivel esperado			
Pregrado		Ingeniero					1	2	3	
Posgrado					1. Manejo de office		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
					2. Técnicas Estadísticas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Nivel esperado			3. Ingles		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A	B	C	D	4 Desarrollo de índices de gestión		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)				
Experiencia					General		1 años en cargos similares.			
					Específica		Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, control de calidad y proceso.			

### Actitudes

Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado		Nivel esperado
	A B C D		A B C D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Operarios de Planta	Contralor de Planta	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Fecha:** Marzo 13 del 2012

**Nombre del Cargo:** Representante de Ventas

**Titular del Cargo:** Janeth Cuello, Edgar Trujillo, Anton Florez, Orlando Barrera

**Elaborado por:** José R. Salazar

**Revisado por:** Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Vender los productos, ofreciendo un soporte técnico en el proceso del cliente desde su etapa de producción hasta la comercialización, asesorándolos en su manejo de inventarios, diseños gráfico, estructural y desarrollo de nuevos productos. Tomar los pedidos del cliente y acordar las especificaciones del producto y las condiciones de los pedidos; hacer los cobros y recibir los pagos

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

6. Cumplir con los presupuestos y estimados mensuales de volumen de ventas.
7. Cumplir con los estimados de recaudación de cartera.
8. Mantener e incrementar la rentabilidad de cada cliente.
9. Estar informado de las necesidades de los clientes y hacer seguimiento en el cumplimiento de estas.

Cumplimiento de presupuesto y estimado de volumen de ventas.

Porcentaje de cartera morosa.

Rentabilidad de cada cliente

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Promocionar en forma efectiva los productos de la compañía con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos por la compañía.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Visitar a los clientes, de acuerdo con una programación preestablecida para conocer sus necesidades.	
3. Conocer el mercado actual, mercado potencial y competencia.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
4. Mantener adecuadamente actualizada la base de datos de los clientes, sus precios y sus productos.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
5. Sugerir nuevos segmentos de mercadeo para incrementar las ventas.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
6. Conocer detalladamente las características y factores de fabricación de todos los productos que maneja.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
7. Trabajar con clientes e Ingeniería de empaques en el desarrollo de nuevos productos.	
8. Mantener permanentemente comunicación con el analista de crédito para asegurar la recolección del dinero.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
9. Asesorar a los clientes en diseño de nuevos productos o la modificación de los actuales, con el objeto de garantizar la satisfacción de sus necesidades.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
10. Tomar los pedidos de los clientes y transmitirlos oportunamente a la planta.	
11. Resolver y tramitar los reclamos, quejas y devoluciones de los clientes en forma efectiva y oportuna.	
12. Conocer su competencia, capacidades y niveles de precio en el mercado.	

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas:</b> Gerente de planta, Superintendente, Contralor, Jefe de Serviclientes, Auxiliar de Serviclientes, Analistas de Contabilidad, Ingeniería de Empaques	
<b>Externas:</b> Clientes	7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
Posgrado	Especialización en Mercadeo
	Nivel esperado
	A B C D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Técnicas de Negociación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

<b>General</b>	2 años en cargos similares con manejo de personal a cargo
<b>Específica</b>	Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, Ingeniería de Empaques.

#### Actitudes

##### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Gerente de Ventas	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		
5.		



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Fecha:** Febrero 15 del 2012

**Nombre del Cargo:** Ingeniero Técnico Ambiental

**Titular del Cargo:** Len Berdugo

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Ingeniero encargado de Gestionar los procesos de Calidad y Ambiental planta Molino 5 y Corrugado. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad, Permisos Legales de Captación y Vertimiento, Evaluar Desempeño de Productos

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Mantenimiento de Certificados y Permisos
2. Mejora Continua del Sistema de Gestión
3. Gestionar Planta de Agua Residual
4. Mantenimiento y Calibración de Equipos de Medición.
5. Formación y Desarrollo personal en Calidad/Ambiental
6. Mantenimiento Sistema de Control Estadístico e información

Auditorias de Certificación y Seguimientos

Indices de Gestión

Acciones Correctivas y de Mejoramiento

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el SGI.</li> <li>2. Especificar Materiales, Mejorar cumplimiento</li> <li>3. Gestionar con laboratorios externos análisis para planes de caracterización de los vertimientos, emisiones, residuos.</li> <li>4. y mejorar Confiabilidad productos</li> <li>5. Brindar asistencia técnica a clientes.</li> <li>6. Auditor interno.</li> <li>7. Gestionar las plantas de tratamiento y residuos, y dar cumplimiento a las normatividades legales ambientales.</li> <li>8. Motivar la realización de prácticas ambientales en su planta según los lineamientos ambientales corporativos y el sistema de gestión.</li> <li>9. Involucrar y hacer seguimiento en el cumplimiento de los procedimientos corporativos a los contratistas.</li> <li>10. Ejecutar los procesos de capacitación.</li> <li>11. Asegurar la implementación y certificación del Sistema de Gestión.</li> <li>12. Responder por el informe de sostenibilidad.</li> <li>13. Responder por las comunicaciones con la Autoridad Ambiental.</li> <li>14. Representar a la Empresa ante los comités de calidad y ambiental de las asociaciones y autoridades ambientales.</li> <li>15. Llevar indicadores, índices o constantes que reflejen el comportamiento histórico de las variables críticas de las actividades y procesos concernientes en su área.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas:</b> Toda la organización en Barranquilla y Departamento técnico Cali.	Material de Producción y Ensayos, US\$70.000/año Consultorías- Capacitación, US\$20.000/año Permisos y Certificaciones, US\$50.000/año Proyectos, US\$100.000 /año
<b>Externas :</b> SGS, DAMAB, Proveedores químicos, ANDI, TCA, Universidades, clientes	7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero Químico
Posgrado	Especialización en SGI

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Desarrollo de índices de gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Legislación ambiental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1. Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

<b>General</b>	3 años en cargos similares
<b>Específica</b>	Manejo de excell avanzado, tablas dinámicas, Técnicas estadísticas, Normalización, manejo de PTAR, manejo de equipos de laboratorio.

#### Actitudes

##### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Prácticas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐      Sistemático ☒      Pragmático ☒      Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Ingeniero Trainee Ambiental M5	Gerente de Planta	Vicepresidente División
2. Controles de Calidad M5		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 23 del 2012

**Nombre del Cargo:** Jefe de Planeamiento

**Titular del Cargo:** Sandra Quintero

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Responsable de planear los pedidos que confirma ventas de tal manera que se cumpla con los compromisos y urgencias de los clientes buscando la mayor productividad y menor costo en el proceso productivo.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

10. Cumplir con las entregas de los pedidos que estén solicitados para la fecha y con los pedidos que hayan sido solicitados urgentes por los clientes.

Indicador de cumplimiento en las entregas

Porcentaje de desperdicio por refile longitudinal

11. Hacer listas de planeamiento del Corrugador garantizando un buen uso de los recursos y productividad de este.

\$ de subidas de claves

12. Planear en conjunto con el Supervisor de Producción las máquinas de terminado garantizando un buen uso de los recursos y la productividad de estas.

Diferencia de \$ de consumo de papeles utilizados en planeamiento vs el estándar.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
15. Revisar los pedidos que se produjeron el día anterior para asegurar que salieron completos y sin problemas de calidad.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
16. Coordinar con el Supervisor de Producción e Ingenieros de Proceso los programa de producción de toda las máquinas de terminado.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
17. Revisar con el jefe de despachos el programa de producción del día.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
18. Revisar con el Centro Externo y las personas que hacen actividades manuales el status de los pedidos en proceso y el programa del día.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
19. Revisar los inventarios de papel del día y coordinar con Planeamiento Molinos Cali y/o Despachos Molino 5 entrega de inventarios de papeles faltantes.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
20. Coordinar con Prealistamiento el programa de producción del día.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
21. Hacer listas de planeamiento del Corrugador.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
22. Programar las dependibilidades de las máquinas de la semana siguientes los días viernes.	
23. Coordinar con Superintendencia programación de máquinas para ver la necesidad de subir o bajar turnos dependiendo de la demanda de ventas.	
24. Coordinar junto con el Ingeniero de Procesos programación de turnos de la semana siguiente los días viernes.	
25. Realizar cronograma de vacaciones del personal de operarios de la planta.	
26. Realizar informe de necesidades de papeles como máximo el día 24 de cada mes con base en el estimado de ventas.	
27. Realizar junto con un Analista de Contabilidad los inventarios de los Centros Externos.	

6. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	7. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas:</b> Toda la organización en Barranquilla, Planeamiento Cali, Despachos Molinos.	
<b>Externas :</b> Centro externo	8. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

9. PERFIL POR COMPETENCIA																																																																																														
<b>Procedimientos</b>																																																																																														
<b>Educación</b>					<b>Formación</b>																																																																																									
<table border="1"> <tr> <td>Bachillerato</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregrado</td> <td>Ingeniero, Admón. de Empresas, Contador</td> </tr> <tr> <td>Posgrado</td> <td></td> </tr> </table>					Bachillerato		Pregrado	Ingeniero, Admón. de Empresas, Contador	Posgrado		<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="3">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1. Manejo de office</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Técnicas Estadísticas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Ingles</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Desarrollo de índices de gestión</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado				1	2	3	1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Técnicas Estadísticas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																							
Bachillerato																																																																																														
Pregrado	Ingeniero, Admón. de Empresas, Contador																																																																																													
Posgrado																																																																																														
	Nivel esperado																																																																																													
	1	2	3																																																																																											
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																											
2. Técnicas Estadísticas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																											
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																											
4 Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																											
<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="4">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de aprender</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado					A	B	C	D	Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td><b>General</b></td> <td colspan="4">1 años en cargos similares.</td> </tr> <tr> <td><b>Específica</b></td> <td colspan="4">Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, conceptos de Justo a Tiempo.</td> </tr> </table>					<b>General</b>	1 años en cargos similares.				<b>Específica</b>	Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, conceptos de Justo a Tiempo.																																																															
	Nivel esperado																																																																																													
	A	B	C	D																																																																																										
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
<b>General</b>	1 años en cargos similares.																																																																																													
<b>Específica</b>	Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, conceptos de Justo a Tiempo.																																																																																													
<b>Experiencia</b>																																																																																														
<b>Actitudes</b>																																																																																														
<b>Valores</b>					<b>Principios</b>																																																																																									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="4">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidad al cambio</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Desarrollo Talento Humano</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orientación al cliente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Etica</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado					A	B	C	D	Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="4">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cultura de autocuidado</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa y Autonomía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado					A	B	C	D	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Nivel esperado																																																																																													
	A	B	C	D																																																																																										
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																										
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	Nivel esperado																																																																																													
	A	B	C	D																																																																																										
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																										
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																										
<b>Practicas-Habilidades</b>																																																																																														
<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="4">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>Razonamiento Mecánico</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Razonamiento abstracto</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Aptitud numérica</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Habilidad analítica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Velocidad y exactitud</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Calidad del trabajo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado					A	B	C	D	Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="4">Nivel esperado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>Creatividad e innovación</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Compresión de ordenes</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Nivel esperado					A	B	C	D	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	Nivel esperado																																																																																													
	A	B	C	D																																																																																										
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	Nivel esperado																																																																																													
	A	B	C	D																																																																																										
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										

#### 4. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Superintendente de Planta	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		
5.		



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo del 2012

**Nombre del Cargo:** Supervisor de Despachos      **Titular del cargo:** Fabio Ramírez

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Coordinar el almacenamiento y despacho de los productos terminados para garantizar que éstos lleguen en óptimas condiciones y dentro de la fecha acordada con el cliente.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Cumplir con el volumen de despacho de día.
2. Optimizar el cargue de los camiones para tener el menor costo de flete posible.
3. Tener el sitio de trabajo y bodegas organizados
4. Manejar la carga de una manera tal que esta no se deteriore ni en el manejo, cargue y transporte de esta.

Indice de cumplimiento.

Costo de fletes (\$/m2 por zona).

Devoluciones de clientes por causas asignables a despacho.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<p>Planear los despachos del producto terminado según las necesidades de los clientes para lograr que los pedidos sean entregados dentro de la fecha estimada.</p> <p>Ordenar entrega de la carga al transportador y llevar el control de la misma.</p> <p>Elaborar los despachos registrando el número de cajas a despachar y el flete que corresponde al destino.</p> <p>Controlar la recepción del producto terminado a producción y ubicación en las áreas demarcadas para almacenamiento.</p> <p>Velar por el buen estado y funcionamiento de los montacargas.</p> <p>Verificar que los vehículos que transportan el producto estén en buenas condiciones y asegurar que el producto no sufra deterioro durante el transporte.</p> <p>Conocer y aplicar los procedimientos escritos (normas) relacionados con su cargo.</p> <p>Hacer cumplir y exigir a los auxiliares de despacho y arrumadores el orden y aseo de las bodegas y sitios asignados para el almacenamiento del producto terminado.</p> <p>Debe asegurar el buen almacenamiento y preservación del producto en bodega.</p> <p>Hacer verificar en forma periódica el buen estado del producto que lleva más de 1 mes en bodega y dar de baja si se cumplen los tres meses.</p> <p>Capacitar y entrenar el personal a su cargo en las necesidades concernientes a su cargo.</p>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<p><b>Internas (Con personas, cargos, Comités, áreas):</b> Gerente de planta, Superintendente, contralor, Jefe de Serviclientes, Analista de Serviclientes, Representante de ventas, Jefe de Planeamiento, Ingenieros de Proceso, Ingeniero de Empaques.</p>	<p>Costo de fletes en US\$720,000</p>

**Externas (Personas, organizaciones, instituciones, clientes, proveed.):**

Clientes, Centro externo, empresas de transporte, choferes, coterros

## 7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Administrador de Empresas o Contador
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Técnicas de manejo y almacenamiento de bodegas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

##### General

1 años en cargos similares

##### Específica

Manejo de excell intermedio, tablas dinámicas, BASC.

### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Superintendente de Planta	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Abril 9 del 2012

**Nombre del Cargo:** Jefe de Contabilidad

**Titular del Cargo:** Eladio Martinez

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Coordinar las actividades contables de las plantas garantizando el cumplimiento de los procedimientos y normas internas y contables nacionales e internacionales.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS (Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Generar información y análisis oportuno y confiable
2. Generar ambiente de control interno y cumplimiento de políticas y procedimientos en la planta
3. Realizar el cierre contable de una manera confiable y oportuna.

Errores en el cierre contable.

Confiabilidad y oportunidad de la información contable.

Resultado Auditoria Financiera Interna

Resultado Auditoria Financiera externa

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el cierre contable mensual de las plantas.</li> <li>2. Revisar y aprobar de Cuentas por pagar para F.I.</li> <li>3. Aprobar los comprobantes contables de ajuste de las plantas.</li> <li>4. Planear la toma de inventarios mensuales.</li> <li>5. Revisar y aprobar mensual de las declaraciones de impositivas y de ley.</li> <li>6. Elaborar el trend report mensual para comités de administración.</li> <li>7. Elaborar de reporte de desperdicio fantasma.</li> <li>8. Valorizar el cambio de proceso de las plantas.</li> <li>9. Revisar del balance anual para Superintendencia de sociedades.</li> <li>10. Diseñar procedimientos administrativos e implementar y divulgar controles internos asegurando el cumplimiento de las normas de la compañía, grupo y controles de SARBOX para salvaguardar los activos de la planta</li> <li>11. Revisar y enviar la información en medios magnéticos para la DIAN, ARPs, EPS, Fondo de Pensiones y Cesantías.</li> <li>12. Creación de terceros en el modulo de CxC y CxP de SAP.</li> <li>13. Revisar las novedades de la nomina mensual y quincenal de la compañía.</li> <li>14. Revisar y aprobar los inventarios mensuales.</li> <li>15. Elaborar los comprobantes mensuales de eliminación de cuentas entre compañías.</li> <li>16. Monitorear constante el cumplimiento de los métodos y procedimientos de control interno implementados por la compañía.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas:</b> Gerente de planta, Superintendente, Contralor, Analistas de Contabilidad, Compras, Auxiliares de personal.	
<b>Externas:</b> Bancos, Fondos de pensiones, Fondos de Cesantías, ARPs, EPS, Bancos, Proveedores.	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

Educación					Formación				
Bachillerato							Nivel esperado		
Pregrado		Contador					1	2	3
Posgrado		Tributaria			1. Manejo de office		<div></div>	<div></div>	<div></div>
					2. Técnicas de Auditoria		<div></div>	<div></div>	<div></div>
					3. Ingles		<div></div>	<div></div>	<div></div>
					4 Desarrollo de índices de gestión		<div></div>	<div></div>	<div></div>
		Nivel esperado							
		A	B	C	D				
Capacidad de aprender		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>				
Experiencia					General		2 años en cargos similares o 4 años como analista de contabilidad.		
					Específica		Manejo de excell avanzado, tablas dinámicas		

### Actitudes

Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	<b>Nivel esperado</b>		<b>Nivel esperado</b>
	A B C D		A B C D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Analistas de Contabilidad	Contralor de Planta	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		
5.		



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 2 del 2012

**Nombre del Cargo:** Ingeniero de Procesos

**Titular del cargo:** Numael Cuello

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Mantener y mejorar los procesos productivos y al personal con el fin de garantizar la calidad del producto contribuyendo a la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos establecidos en seguridad, calidad, control de costos, productividad y clima laboral.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS (Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Mantener el sistema de Gestión Integrado área 7 y FSC.
2. Disminuir los reclamos de clientes
3. Incrementar la productividad de terminado
4. Disminución de costos de producción
5. Disminuir la accidentabilidad

Mantener la certificación ISO

Numero y cuantía de las notas crédito

Costo planta

Indicador de productividad terminado

Indicador de frecuencia y severidad de accidentes

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Coordinar con planeamiento el programa de producción de toda las máquinas de terminado.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Monitorear de procesos de fabricación de cada máquina, asegurándose que trabajen a su máxima velocidad y buscando métodos o cambios para aumentar el desempeño de esta.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. Asegurar que los operarios trabajen cumpliendo con los estándares de operación y calidad en cada máquina.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
4. Revisar que se esta haciendo buen uso de los recursos energéticos de la planta.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
5. Liderar actividades de búsqueda de causas de falla y tiempos perdidos.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
6. Trabajar en el rediseño de sistemas (actualización con nuevas tecnologías) y uso de nuevos insumos.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
7. Llevar acciones correctivas y preventivas tanto en seguridad, calidad y productividad.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
8. Controlar el desperdicio y altos costos del proceso	
9. Evaluar y controlar la calidad de materia prima	
10. Participar en el programa de seguridad y mejoramiento	
11. Atender y resolver de una manera ágil y efectiva los reclamos de clientes, contestándoles por escrito a los clientes en los términos pactados.	
12. Atender las auditorias de los clientes	
13. Participar y mantener el programa de certificación de proveedores	
14. Servir de puente entre el trabajador y la administración para resolver los problemas de los trabajadores.	

15. Asegurar el buen orden y aseo en todas las máquinas y áreas de la planta  16. Coordinar reuniones con los operarios de cada máquina.  17. Mantener actualizado la carpeta S de seguridad.  18. Realizar y atender la auditoría de seguridad del CESAC.  19. Garantizar el funcionamiento de la PTAR.  20. Coordinar el proceso de certificación ISO como líder del área 7 y FSC Cadena de custodia.	
---	--

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
Internas (Con personas, cargos, Comités, áreas):  Gerencia, Superintendencia, Jefe de Planeamiento, Representantes de Ventas, Ingeniería de empaques, mantenimiento, Supervisores, prelistamiento y troqueles y Operarios.	Índice de desperdicio costo 2 millones de dólares/año  Costo de la materia prima 25 millones de dólares
Externas (Personas, organizaciones, instituciones, clientes, proveed.):  Clientes, Proveedores, entes certificadores	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero
Posgrado	Diplomado o especialización en sistemas de calidad

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desarrollo de Índices de Gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

<b>General</b>	3 años en manejo de planta
<b>Específica</b>	Conocimiento de Corrugado y Terminado y Mejoramiento Continuo, Excell avanzado

#### Actitudes

##### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Superintendente de Planta	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 13 del 2012

**Nombre del Cargo:** Gerente de Ventas

**Titular del Cargo:** Ernesto Alvarez

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Responder por las ventas y el proceso de cierre, mediante la dirección de los representantes de ventas y los departamentos de servicio (diseño gráfico y estructural, serviclientes y cartera)

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

5. Cumplimiento en volumen

Real Vs. PP y Real VS. Año anterior

6. Rentabilidad

Margen de contribución y utilidad

7. Cartera sana

Días de cartera morosa

8. Proyectos de ahorros con clientes

Hechos y datos

Seguimiento y evaluación

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las estrategias de ventas generales y por cliente, de acuerdo a los parámetros definidos con la gerencia en cuanto a producto, precio y servicio.</li> <li>2. Trabajar con cada representante de ventas en el análisis de cada cliente y la formulación de objetivos, estrategias y tácticas.</li> <li>3. Hacer seguimiento a cada representante de ventas sobre la implementación de las tácticas y los resultados obtenidos.</li> <li>4. Fijar las estrategias para el manejo de los departamentos de ingeniería de empaques, diseño y serviclientes, de manera que apoyen las estrategias generales e individuales de ventas y producción.</li> <li>5. Administrar: aprobación de reclamos, notas crédito, cupos de crédito, condiciones especiales; elaboración presupuestos de ventas, estimados mensuales</li> <li>6. Hacerle seguimiento a la cartera.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas (Con personas, cargos, Comités, áreas):</b> Gerente de planta, superintendente, contralor, jefe de serviclientes, representante de ventas, gerentes y gerentes de ventas de otras plantas, analista de costos, analista de cartera, supervisores de despachos, ingenieros de empaques, diseñadores gráficos, jefe de departamento técnico.	Ventas de la planta Costos de la planta Detectar las oportunidades de mejoramiento y/o posicionamiento en los clientes, para establecer relaciones de largo plazo y mutuo beneficio.  La capacidad y habilidad de negociación y la interacción con los clientes, asegura buenos negocios y satisfacción en ambas partes.
<b>Externas (Personas, organizaciones, instituciones, clientes, proveed.):</b> Gerente de compras, jefes de compras, gerentes de mercadeo, gerentes de ventas, gerentes de proyectos, gerentes de logística, jefes de planta, jefes de bodegas, gerentes financieros, ingenieros de empaques.	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
Posgrado	Especialización en finanzas, Mercadeo o MBA
Nivel esperado	
	A B C D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Técnicas de Negociación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Desarrollo de índices de gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1. Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

<b>General</b>	5 años en cargos similares
<b>Específica</b>	Manejo de excell avanzado, tablas dinámicas

#### Actitudes

##### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒



CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Representantes de Ventas	Gerente de Planta	Vicepresidente División de Empaques
2. Jefe de Serviclientes		
3. Ingeniero de Empaques		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 14 del 2012

**Nombre del Cargo:** Contralor de Planta

**Titular del Cargo:** Alonso Roa

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Suministrar información oportuna y confiable sobre la operación para brindar soporte en la toma de decisiones como miembro del comité de administración de la planta y del área financiera

Asegurar un ambiente de control interno en la planta

Garantizar el control administrativo como parte del grupo gerencial o por delegación de la gerencia

Servir de guía al grupo de contabilidad de la planta

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1.Generar información y análisis oportuno y confiable

2.Generar ambiente de control interno y cumplimiento de políticas y procedimientos en la planta

3.Dar soporte para la toma de decisiones a la Gerencia

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Consistencia y oportunidad de la información

Relevancia de la información a la estrategia del negocio

Resultado de la auditoria Interna de planta

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Responder por las áreas de contabilidad, crédito y costos de la planta asegurando el adecuado control de las operaciones económicas y financieras de las mismas	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Responder por las compras de bienes y servicios de la planta, así como asegurar se realicen contrataciones bajo el marco legal. Establecer tarifas y participar en negociación de servicios.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. Coordinar los temas relacionados a IT.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
4. Participar en proyectos especiales a nivel corporativo.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
5. Asegurar información consistente y relevante a la estrategia del negocio.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
6. Generar información a las áreas corporativas de la empresa. Proporcionar información predictiva más que retrospectiva.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
7. Realizar análisis y diagnóstico de resultados mensuales de la planta. Comparar contra resultados esperados.	
8. Revisar estimados mensuales, trimestrales y presupuesto anual de la operación de la planta.	
9. Generar información confiable sobre competencia y competitividad.	
10. Asignar las inversiones de capital para que soporten la estrategia de la compañía. Velar porque la ejecución de proyectos de capital se efectúe dentro de los presupuestos aprobados.	
11. Asegurar el adecuado manejo del capital de trabajo de la planta.	
12. Responder por la administración del sistema de costos de la planta y asegurar la confiabilidad del mismo. Analizar y proyectar costos.	
13. Aprobar clientes y fijar cupos de crédito de acuerdo a las políticas de la compañía.	
14. Aprobar proveedores y condiciones de	

<p>pago de acuerdo a las políticas de la compañía.</p> <p>15. Realizar un buen control de gastos de la operación de la planta.</p> <p>16. Diseñar procedimientos administrativos e implementar y divulgar controles internos asegurando el cumplimiento de las normas de la compañía, grupo y controles de SARBOX para salvaguardar los activos de la planta</p> <p>17. Asegurar haya segregación de funciones en la operación y se realicen controles mitigantes en las excepciones</p> <p>18. Proteger los activos de la compañía. Velar por la eficiencia en el uso de los recursos y los activos.</p> <p>19. Asegurar la toma de decisiones se haga en el nivel adecuado</p> <p>20. Hacer seguimiento a resultados de las auditorias internas y asegurar se de solución a problemas encontrados.</p>	
--	--

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<p>Internas (Con personas, cargos, Comités, áreas):</p> <p>Comité de admón. Gerente Planta/Contralor División - Gte.Ventas/Superintendente y gente a su cargo</p>	<p>Ventas de la planta Costos de la planta</p>
<p>Externas (Personas, organizaciones, instituciones, clientes, proveed.):</p> <p>Clientes/Proveedores/Contratistas</p>	<p><b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b></p> <p>Reingeniería de procesos Negociación de tarifas, evaluación de proveedores Creación/Inactivación de clientes, asignación de cupos, aprobación de notas crédito Selección de personal en el área controlaría y contabilidad de la planta Aprobación de gastos Asignación de recursos de IT</p>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

Educación					Formación																										
Bachillerato																															
Pregrado	Administrador de Empresas o Ingeniero																														
Posgrado	Especialización en finanzas o MBA																														
					<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Nivel esperado</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Manejo de office</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Contabilidad y Auditoria</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Ingles</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Desarrollo de índices de gestión</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>					Nivel esperado			1	2	3	1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Contabilidad y Auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nivel esperado																														
	1	2	3																												
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
2. Contabilidad y Auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
4. Desarrollo de índices de gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">Nivel esperado</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad de aprender</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						Nivel esperado				A	B	C	D	Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(Nivel=1. Básico, 2. Medio, 3. Alto)												
	Nivel esperado																														
	A	B	C	D																											
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Experiencia					General																										
					3 años en cargos similares																										
					Específica																										
					Manejo de excell avanzado, tablas dinámicas																										

### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐      Sistemático ☒      Pragmático ☒      Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Contralor División Gerente de Planta	Vicepresidente Financiero Vicepresidente División de Empaques Vicepresidente División Molinos
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 2 del 2012

**Nombre del Cargo:** Auxiliar de Ingeniería

**Titular del cargo:** Andrés Wilches

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Plantear y desarrollar soluciones de ingeniería en el área de mantenimiento y proyectos de acuerdo a los estándares internacionales y de compañía para satisfacer las necesidades requeridas en cada planta.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1. Dar soporte en el área de Mantenimiento y proyectos de Ingeniería en las diferentes plantas
2. Recopilar documentación técnica, historiales y toma de datos de campo para plantear alternativas de solución y mejora a los problemas de planta.
3. Capacitarse en el campo de la metrología y manejo de software de diseño

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Elaborando propuestas de diseño para su respectiva revisión y aprobación en cada planta

Documentando el diseño con toda la información necesaria y precisa para el desarrollo del mismo.

Entrega de propuestas viables tanto técnica como económicamente, en el menor tiempo posible.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<p>1. Plantear soluciones de tipo mecánico, E&amp;I, civil y arquitectónico, a problemas emitidos por producción, mediante elaboración de bosquejos y diagramas como resultado del levantamiento metrológico con el fin de elaborar planos con ayuda del software de diseño, para fabricación y montaje de piezas, elementos y/o sistemas para satisfacer las necesidades de cada planta.</p> <p>2. Apoyar en la verificación metrológica y cumplimiento de especificaciones a piezas fabricadas por terceros y personal de la compañía, brindándoles asesoramiento técnico, visitando talleres y plantas de nuestros proveedores internos y externos para garantizar la calidad de los mismos.</p> <p>3. Cumplir con los estándares internacionales y de compañía para facilitar la comunicación y consulta con otras áreas y proveedores, codificando, actualizando, modificando y archivando planos para facilitar su consulta.</p> <p>4. Elaborar cantidades de obra, participar en la definición de tiempos, Mano de obra y presupuesto, para montaje y ejecución de proyectos. Hacer actas de avance y entrega de obras.</p> <p>5. Supervisar y hacer interventoría tanto del trabajo a realizar como de seguridad firmando permisos y revisando que los equipos y herramientas cumplan con todos las normas; ayudar a planear los trabajos.</p> <p>6. Elaboración de solicitudes de pedido y/o reserva a través de ordenes de trabajo para proyectos de capital o los que se realicen por gastos haciendo seguimiento de los materiales.</p> <p>7. Verificar entrada y recibo de materiales elaborando las respectivas reservas para el retiro de los mismos, reintegrando sobrantes y/o haciendo devoluciones de materiales a proveedores ya sea nacionales o importados.</p>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<p>Internas (Con personas, cargos, Comités, áreas): Ingenieros, Supervisores, Gerentes de planta para coordinar nuevos proyectos, montajes, tiempos de ejecución, justificación y planeación planes de mejoramiento</p>	



Externas (Personas, organizaciones, instituciones, clientes, proveed.): Ingenieros y Asesores técnicos procedentes de Compañías Internacionales para llevar a cabo intercambio e implementación de nuevas tecnologías en nuestras plantas (P.Ej: Metso, Voith, Andritz, etc.)

## 7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

1- Decisiones sobre rediseño y reparación de equipos, Tolerancias dimensionales aplicables a los mismos.  
2- Decisiones asociadas con el diseño de dispositivos mecánicos con un objetivo que sale a raíz de un problema de producción o desarrollo de una nueva idea.

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Tecnólogo o Ingeniero mecánico
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Autocad y/o Solid words	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles Técnico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Metrología	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

#### General

#### Específica

Diseño, dibujo industrial e interpretación de planos.

### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☒

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Jefe de Mantenimiento	Superintendente de Planta
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Fecha:** Marzo 1 del 2012

**Nombre del Cargo:** Análisis de Serviclientes      **Titular del Cargo:** Shirley Puello

**Elaborado por:** José R. Salazar

**Revisado por:** Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Analizar e ingresar toda la información correspondiente a órdenes de pedidos enviado por los clientes, y mantener actualizados el status de cada uno de los pedidos de ellos.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Confiabilidad en los pedidos confirmados en El sistema.
2. Cumplimiento en compromisos pactados con el cliente.
3. Disminuir al máximo los atrasos.
4. Niveles de satisfacción altos tanto en los Clientes internos como externos.

Indice de cumplimiento.

Encuesta de satisfacción al cliente.

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar pedidos en el sistema.</li> <li>2. Coordinar con planeamiento y despachos las prioridades de entrega de pedidos teniendo en cuenta los compromisos, urgencias e importancia del cliente.</li> <li>3. Hacer seguimiento a cumplimiento de compromisos y urgencias de órdenes de pedidos.</li> <li>4. Atender llamadas telefónicas de clientes.</li> <li>5. Hacer seguimiento de entregas de insumos de ing. de empaque.</li> <li>6. Coordina con el cliente, planeamiento y despachos la reposición de pedidos ó faltantes de acuerdo al reporte de novedades diario de producción.</li> <li>7. Generar listados de backlog mensual, atrasos, status 2 diariamente.</li> <li>8. Enviar documentos a la SIA, para trámite de ingreso de mercancía a ZF.</li> <li>9. Elaborar reporte de novedades por concepto en cambio de fechas y cantidades o cancelación de pedidos.</li> <li>10. Hacer seguimiento de entrega de tintas especiales.</li> <li>11. Elaborar carta a Vicepresidencia, de clientes retenidos por crédito y exceso de cupo.</li> <li>12. Hacer tramite de re-importación a través de la SIA, de reclamos colocados por los clientes</li> <li>13. Elaborar informe despacho por cliente</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO

(Alcance y propósito de la interacción)

##### Internas:

Gerente de planta, Gerente de ventas, Jefe de Serviclientes, Representantes de ventas, Analistas de contabilidad, Ingeniería de empaques, Diseño gráfico y estructural, Jefe de Despachos y Jefe de Planeamiento.

##### Externas:

Clientes, Centro externo

#### 6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO

(Cifras en US\$ por año)

#### 7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

Educación		Formación	
Bachillerato			Nivel esperado
Pregrado	Ingeniero Industrial o Admón de Empresas		1 2 3
Posgrado			
	Nivel esperado		
	A B C D		
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
		1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
		2. Ingles	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		3. Técnicas de negociación	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)	
Experiencia		General	
		Específica	Manejo de excel avanzado, tablas dinámicas.

### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐ Sistemático ☒ Pragmático ☒ Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Jefe de Serviclientes	Gerente de Ventas
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Jefe de Serviclientes

**Titular del Cargo:** Jorge Ivan Rubio

Elaborado por: Jose R. Salazar

Revisado por: Julián Garcia

**PROPOSITO/MISION DEL CARGO** (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Coordinar diariamente trámite y envío de pedidos de manera que se cumpla lo convenido con el cliente.

Retroalimentar a los representantes de ventas la situación de los pedidos de sus clientes.

**RESULTADOS ESPERADOS** (Objetivos y/o retos)

**FORMA DE MEDIRLOS**  
(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Disminuir al máximo los atrasos de pedidos.

Diariamente por medio del listado de Danbie, estado pedidos.

2. Base de datos confiable.

Reporte de cargas de máquina. Informe en Excel.

3. Notas crédito por servicio.

Número de pdf's no actualizadas en el sistema.

Porcentaje de reclamos por servicio.

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar diariamente con el jefe de planeamiento y despachos el trámite y envío de pedidos.</li> <li>2. Ingreso en el sistema reportes de reclamo para su seguimiento.</li> <li>3. Ordenar elaboración de troqueles y clisés a ing. de Empaques.</li> <li>4. Realizar las actividades correspondientes a los representantes de venta cuando estos se encuentren de vacaciones.</li> <li>5. Reportar el consumo semanal de DPA Colombia Ltda., para consumo.</li> <li>6. Estadísticas de ventas e inventario para manejo.</li> <li>7. Relaciones con el cliente.</li> <li>8. Responsable de los precios de cada referencia ingresados en el sistema, VPE, para su posterior facturación.</li> <li>9. Aprobación de precios de referencias de clientes manejados por Cartagena, para la venta.</li> <li>10. Cotizaciones a clientes nuevos, llamadas ventas directas.</li> <li>11. Elaboración de informe de facturación Inter plantas, para conocimiento por parte de la planta.</li> <li>12. Elaboración de informe de cumplimiento a cada representante, para seguimiento.</li> <li>13. Servicio postventa.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas :</b> Líderes de VPE Representantes de venta. Planeación. Despachos. Ingeniería de empaques. Facturación.	-Error en pedido de confirmación, podría ser en un pedido promedio de 20,000 unid, US\$ 9,500 aprox. -Error en precio de confirmación, podría ser en un pedido promedio de 20,000 unid, US\$ 10,000 aprox.
<b>Externas:</b> Clientes. Centro externo.	NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION



## 9. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero industrial / Admón de empresas
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Experiencia

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Técnicas de negociación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

<b>General</b>	2 años en manejo de clientes
<b>Específica</b>	Excell avanzado, tablas dinámicas, Conceptos de Ing. De Empaques.

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐ Sistemático ☐ Pragmático ☒ Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Analista de Serviclientes	Gerente de Ventas	Gerente de Planta
2.		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Jefe de Mantenimiento

**Titular del Cargo:** Jorge Ortiz

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Planear y controlar la ejecución de los trabajos de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los distintos equipos e instalaciones de la planta, optimizando los recursos para lograr el mínimo tiempo perdido y cumpliendo con los presupuestos de gastos.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

9. Minimizar el tiempo perdido de las máquinas.

% de tiempo perdido.

10. Garantizar que se cumplan con los tiempos de paradas programadas por mantenimiento preventivo y/o predictivo de las máquinas.

Cumplimiento del presupuesto de gastos de mantenimiento.

Indicador de consumo de gas.

11. Garantizar el buen funcionamiento de las maquinas e instalaciones.

# de reportes de incidentes sin solucionar mayores a 30 días.

12. Planear, coordinar y supervisar el desarrollo del proceso de mantenimiento de maquinas e instalaciones.

13. Cumplir con el presupuesto de gastos de mantenimiento.

14. Disminución del uso de Gas en el proceso

15. Revisar el SGI área 60.

16. Solucionar los reportes de incidentes en menos de un mes.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, coordinar y revisar los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos diarios, mensuales y anuales del corrugador, maquinas de terminado, equipos periféricos y servicios generales de la planta de Corrugado.</li> <li>2. Controlar los gastos mensuales y anuales del área de mantenimiento.</li> <li>3. Revisar y aprobar las solicitudes de servicio del área de mantenimiento.</li> <li>4. Solicitar y controlar las reservas de repuestos y herramientas del área de mantenimiento.</li> <li>5. Liderar el área 60 del SGI.</li> <li>6. Planear y coordinar el programa de reportes de incidentes.</li> <li>7. Revisar y evaluar las propuestas dentro del programa de planes de participación.</li> <li>8. Controlar los índices de tiempos perdidos y energéticos (electricidad, agua y gas).</li> <li>9. Revisar la disponibilidad de repuestos en almacén para el planeamiento de los mantenimientos.</li> <li>10. Revisar y hacer seguimiento de la generación de solps de repuestos y servicios</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas</b> Gerencia, Superintendencia, Jefe de Planeamiento, Ingenieros de Proceso, Ingeniería de empaques, Mecánicos, Supervisores, prealistamiento y troqueles y Operarios.	Presupuesto de Mantenimiento: US\$600,000 Gas: US\$ 250,000
<b>Externas</b> Proveedores	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero mecánico, eléctrico, electrónico o electromecánico
Posgrado	Especialización en mantenimiento o dirección de plantas industriales

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

<b>General</b>	3 años en cargos similares
<b>Específica</b>	Excell avanzado

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Prácticas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐ Sistemático ☒ Pragmático ☒ Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Supervisor de Mantenimiento	Superintendente de Planta	Gerente de Planta
2. Auxiliar de Ingeniería.		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Jefe de almacén

**Titular del Cargo:** Yonny Fuentes

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Administración de Inventarios de materias y repuestos lo cual incluye organización y control de stock (máximos y mínimos). Recibo, control y organización del inventario y bodega de rollos.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. No quedarse sin inventario de materias y repuestos críticos.

# de veces que el stock de repuestos y materias primas prioritarias estuvo en cero

2. Manejar adecuadamente los inventarios y su distribución final.

Edades del Inventario, Auditorias de inventarios, auditorias SOL.

3. Disminuir los inventarios.

\$ inventario/\$ en ventas

<b>4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<b>DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)</b>	<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejar el Modulo SAP-MM en las áreas de Inventarios.</li> <li>2. Crear, liberar y Modificar solps.</li> <li>3. Administrar los puntos de reorden</li> <li>4. Solicitar peticiones de oferta (Pedir cotizaciones).</li> <li>5. Auditor las transacciones diarias de movimientos</li> <li>6. entradas/salidas.(1 Vez por semana).</li> <li>7. -Manejar y controlar los inventarios de materias primas y abastecimientos</li> <li>8. Manejar y controlar los inventarios de dotación de uniformes al personal de planta y supervisores.</li> <li>9. Elaborar solicitudes de compra de rollos de papel importados.</li> <li>10. Elaborar requisiciones y Ordenes de Compra por Servicios Generales</li> <li>11. Elaborar requisiciones de compra de bienes y Servicios de Oficina de Cartagena y Bodega de Ciénaga</li> <li>12. Elaborar Reporte de Consumos Unitarios.</li> <li>13. Elaborar Reporte de Análisis de Consumos Unitarios/Mes.</li> <li>14. - Realizar devoluciones de mercancía defectuosa a Proveedores.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<p>Internas</p> <p>Dpto de mantenimiento, producción, superintendencia y contraloría</p>	<p>- Manejo Inventario de Repuestos por US\$600.000"</p> <p>- Manejo de 8,000 repuestos en inventario</p> <p>- Manejo de 1.500 tons en inventario de papeles.</p>
<p>Externas</p> <p>Proveedores de insumos y talleres</p>	<p><b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b></p>



## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Admón, Contador, tecnólogo en Admón
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Técnicas estadísticas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

##### General

1 año en cargos similares

##### Específica

Manejo de inventarios y de bodegas. Excell intermedio, manejo de químicos

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐ Sistemático ☒ Pragmático ☐ Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Superintendente	Gerente General
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Marzo 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Ingeniero de empaques

**Titular del Cargo:** Jorge Luis Blanco

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Encargado de brindar la asesoría en pro de satisfacer las necesidades de nuestros Clientes en materia de diseño estructural y grafico generando alternativas de empaque que optimicen sus costos, recursos, líneas productivas, imagen y distribución adecuada de los mismos.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

1. Ser la primera opción de nuestros Clientes al requerir alternativas u opciones para empaclar sus productos.

Cumplimiento de objetivos en clientes nuevos reflejados en su volumen y porcentaje de participación.

2. Encaminar dichas alternativas a satisfacer las necesidades de nuestros Clientes internos como externos.

Logros integrales y conjuntos con el área comercial

3. Evaluación, Diagnostico y Seguimiento como parte de un asesoría integral al Cliente que permita garantizar el mejor desempeño de sus empaques en toda su cadena de distribución productiva.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Generación de alternativas o propuestas en diseño estructural para el empaque de productos para nuestros clientes garantizando su desempeño desde la planta del cliente hasta su consumidor final dentro de las condiciones adecuadas de manejo, transporte y almacenamiento.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Generación de alternativas o propuestas de diseño grafico como parte de la impresión e imagen del producto de un Cliente a través de su empaque.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.  Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
3. Brindar la asesoría y apoyo a nuestra área comercial en la venta de empaques que satisfagan las necesidades de nuestros Clientes siendo la primera opción a sus requerimientos.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
4. Brindar apoyo y asesoría a nuestros Clientes en sus líneas productivas de empaques en toda su cadena de distribución desde el almacenamiento del empaque previo a su uso, pasando por su proceso de armado, empackado y almacenamiento hasta llegar a su consumidor o Cliente final, por medio de capacitación y procesos de concientización a su personal operativo o directamente involucrado con el empaque que nos compra e igualmente por medio de seguimientos y visitas para obtención de oportunidades de mejora.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.  Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.  Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
5. Generar reactiva o proactivamente planes de reducción de costos a nuestros Clientes en sus referencias de empaques con una cultura gana-gana con SKCC.	
6. Control, dirección y planeación del área de diseño o ingeniería de empaques y en sus procesos alternos o complementarios como solicitud de clises y su consumo razonable igualmente el mantenimiento, solicitud y fabricación de troqueles para la planta de SKCC Barranquilla y la elaboración de prototipos y pedidos por mesa de muestras.	
7. Dirección del área 40 como líder dentro	

del SGI y por ende certificado por SKCC Barranquilla.	
8. Generación de planes de control para los índices de consumo del área como son los gastos de insumos, transporte, etc como optimización del gasto general de la compañía.	
9. Planeación, generación y realización de planes de evaluaciones o auditorias de desempeño de los empaques diseñados y fabricados a nuestros Clientes hasta su consumidor final como parte de la asesoría integral y que son base para el punto 4.	

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
Internas Gerencia, Ventas, Serviclientes, Producción (todas), despachos, Contratistas de oficios varios o centro externo	
Externas Clientes, Ventas (otras plantas), Gerencia Ventas (otras plantas), Diseñadores (otras plantas)	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b> Definición de combinación de papeles según las necesidades de los clientes

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ingeniero, Diseñador industrial / Diseñador gráfico
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Técnicas de negociación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

**General:** 5 años en cargos similares

#### Específica:

- Conocimiento de parámetros de planta y máquinas
- Conceptos del producto (cartón)

#### Actitudes

#### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☐

Pragmático ☒

Relacional ☒

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1. Elaborador de troqueles	Gerente de ventas	Gerente de Planta
2. Estudiantes en práctica de diseño y troqueles		
3. Auxiliares contratistas de diseño		
4. Diseñador gráfico.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 del 2012

**Nombre del Cargo:** Elaborador de troqueles      **Titular del Cargo:** Juan Carlos Escorcia

Elaborado por: José R. Salazar

Revisado por: Julián García

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Encargado de elaborar los troqueles en pro de satisfacer las necesidades de nuestros Clientes internos en materia de la fabricación de empaques troquelados generando alternativas de fabricación que optimicen los costos, recursos, líneas productivas de los mismos.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1. Ser la primera opción de nuestros Clientes al requerir alternativas u opciones para fabricar sus empaques.
2. Encaminar dichas alternativas a satisfacer las necesidades de nuestros Clientes internos como externos.
3. Generación de propuestas a nuestros clientes Internos que cumplan con las especificaciones de nuestras maquinas generando así una mejor productividad, calidad de producto cumpliendo con las fechas de entregas trazadas con los clientes externos.

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Cumplimiento de objetivos en los Indices de Productividad

Entregas a tiempo de las tareas programadas



<b>4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<b>DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)</b>	<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>
1. Generación de alternativas o propuestas en los troqueles para garantizar su productividad en maquina y el desempeño del empaque desde la planta del Cliente hasta su consumidor final dentro de las condiciones adecuadas de manejo, transporte y almacenamiento.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Homologación o creación de troqueles genéricos para evitar la elaboración de otros nuevos, para mejorar así la reducción de costos en nuestro proceso.	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. En manejo de importación de los materiales, solo se solicitan los necesarios para la reducción de costos en los inventarios.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
4. Cumplimiento del cronograma diario de actividades para poder cumplir con las entregas a tiempos pactadas con nuestros Clientes Externos.	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
5. Capacitación al personal operativo sobre el manejo, uso y desempeño de los troqueles.	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
6. - Generación de solicitudes para la elaboración de troqueles a través de correo electrónico a la planta de Cali, como alternativa a las necesidades de troqueles URGENTES por el alto volumen en nuestra planta.	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
7. Seguimientos de la llegada de dichos troqueles enviados de la planta de Cali.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
8. Revisión y validación de los troqueles para poder ser ubicados en planta para su uso.	

<b>5. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
Internas  Gerencia, Ventas, Serviclientes, Producción (todas), Despachos, Contratistas de oficios varios o centro externo	
Externas Clientes, Ventas (otras plantas), Gerencia Ventas (otras plantas), Diseñadores (otras plantas)	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b>

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Diseño gráfico / Publicidad /Diseño publicitario
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

#### General

#### Específica

Manejo de software afines a diseño

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Ingeniero de empaques	Gerente General
2.		
3.		
4.		
5.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Fecha:** Enero 19 del 2012

**Nombre del Cargo:** Diseñador Gráfico

**Titular del Cargo:** Jean Paul Duchesne

**Elaborado por:** José R. Salazar

**Revisado por:** Julián Garcia

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Encargado de brindar la asesoría para satisfacer las necesidades de nuestros Clientes en materia de diseño gráfico generando alternativas de diseños que optimicen sus costos, recursos e imagen.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1. Ser la primera opción de nuestros Clientes al requerir alternativas u opciones para plasmar en Cartón corrugado su imagen corporativa.
2. Encaminar dichas alternativas a satisfacer las necesidades de nuestros Clientes internos como externos.
3. Generación de propuestas graficas a nuestros clientes externos que cumplan con sus expectativas visuales y que estas puedan ser fabricados de forma real y veras a la ofrecida por el medio magnético y a su vez genere la productividad y facilidad de procesarle en nuestra planta

### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Cumplimiento de solicitudes graficas colocadas por nuestros clientes internos a través de nuestro software New Calc y por parte de nuestros clientes externos a través de las aprobaciones de dichos artes.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
1. Generación de alternativas o propuestas de diseño grafico como parte de la impresión e imagen del producto de un Cliente a través de su empaque.	Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.
2. Generación de Homologación o alternativas graficas para evitar la elaboración de tintas nuevas que aumente nuestro stock en almacén	Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.
3. Solicitud a contraloría para la creación de nombres en tintas nuevas requeridas por nuestros clientes.	Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.
4. Bloqueo de Tarjetas de Producción virtuales (PDF) cuando estos lo sean por cambios Gráficos, Correcciones o Cambios estructurales que afecten a la producción de los mismos	Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.
5. Elaboración de separación de colores para la generación de negativos a nuestros proveedores ya sea "Packing" o "Planta de Cali"	Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.
6. -Generación de solicitud para la Elaboración de Clisés a través de correo electrónico a nuestros proveedores ya sea "Packin" o "Planta de Cali"	Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.
7. Seguimiento al envío de dichos clises hasta el momento de su recepción.	Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.
8. Revisión y validación del Clises para poder ser entregados a producción.	
9. Validación de diseños complejos en la impresión al momento de su fabricación en planta para a si verificar que cumpla con los requerimientos, expectativas y necesidades de nuestro cliente.	

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas</b> Gerencia, Ventas, Serviclientes, Producción (todas), Despachos, Contratistas de oficios varios o centro externo	
<b>Externas</b> Clientes, Ventas (otras plantas), Diseñadores	7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Diseñador gráfico y/o Publicista
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 Sistema de gestión integrado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

#### General

#### Específica

-Manejo y aplicación software de diseño  
-Conocimiento de parámetros de planta  
-Conocimiento de líneas productivas

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Ingeniero de empaques	Gerente de Ventas
2.		
3.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Fecha: Enero 19 de 2012

**Nombre del Cargo:** Contralor Trainee

**Titular del Cargo:** Alberto Donado

Elaborado por: Jose R. Salazar

Revisado por: Julián Garcia

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Preparar información financiera y realizar labores de control interno en las plantas de M5 y Corrugado Barranquilla de acuerdo con lo establecido por la administración de la compañía.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

1. Preparación de información financiera de las plantas de M5 y Corrugado Barranquilla adecuada, confiable y oportuna.
2. Realización adecuada y oportuna de pruebas de control interno.
3. Preparación de presentaciones en forma clara, precisa y oportuna.

### FORMA DE MEDIRLOS (Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

Cumplimiento de fechas establecidas para presentación de información o reportes.

Cumplimiento de procedimientos establecidos en el área para reporte de información.

Cumplimiento de pruebas asignadas dentro del tiempo y periodicidad estipulada.

Cumplimiento de procedimientos establecidos en el área para presentación de información. Exactitud de la información presentada y oportunidad en la entrega.



4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)	SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar reportes de resultados financieros M5 y corrugado en forma mensual para la administración de la compañía.</li> <li>2. Preparar reportes de seguimientos de programas de ahorros de costos de M5 y corrugado en forma mensual para la administración de la compañía.</li> <li>3. Elaborar presentaciones sobre resultados financieros y presentaciones de presupuesto de M5 y Corrugado para la gerencia M5 y corrugado.</li> <li>4. Preparar estimados mensuales, trimestrales y presupuesto anual de la operación de la planta.</li> <li>5. Preparar reportes de seguimientos de gastos de apropiaciones de capital de M5 y corrugado en forma mensual para la administración de la compañía.</li> <li>6. Realizar pruebas de auditorías interna en M5 y corrugado para verificar el cumplimiento de procedimientos de compañía y participar en procesos de inventarios físicos de M5 y corrugado.</li> <li>7. Hacer circularización a clientes de planta de Corrugado para verificar el adecuado manejo de las cuentas por cobrar de la planta.</li> </ol>	<p>Conocer, cumplir y aplicar las normas, procedimientos y estándares de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la compañía y/o la legislación nacional y asegurar que el personal a su cargo, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad cumpla con ellas.</p> <p>Utilizar y dar buen ejemplo en el uso de los elementos de protección personal.</p> <p>Capacitar y suministrar la información referida a seguridad industrial y protección ambiental a subalternos, contratistas y visitantes que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Participar de todos los programas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidos por la compañía.</p> <p>Apoyar en la intervención y corrección de condiciones y comportamientos peligrosos y de actividades que generen o puedan generar contaminación.</p> <p>Conocer, prevenir y controlar los impactos ambientales y los riesgos ocupacionales generados por las actividades asociadas a su cargo.</p> <p>Involucrar la seguridad industrial y la protección ambiental en todas sus decisiones.</p>

5. RELACIONES DE TRABAJO (Alcance y propósito de la interacción)	6. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO (Cifras en US\$ por año)
<b>Internas</b> -Con Ventas para el manejo de información de ventas de planta de corrugado. -Con Almacén para la realización de pruebas y manejo de información sobre inventarios -Con Contabilidad para la preparación de informes y realización de pruebas de control interno. -Con Producción y mantenimiento preparación de informes de resultados y reportes de seguimiento.	Información financiera de Molino 5 y Corrugado cuyas ventas ascienden a US\$64 millones y EBITDA a us\$10MM por año
<b>Externas</b> -Con clientes de planta de corrugado para obtener respuestas a circularización.	<b>7. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION</b> Cambios en el manejo de información. Diseño de esquemas de realización de pruebas y de elaboración de presentaciones. Cambios en procedimientos.

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Administrador de empresas, Ingeniero, Contador
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Experiencia

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
1. Manejo de office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### General

#### Específica

Excell avanzado, manejo de macros y tablas dinámicas.

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Prácticas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9.TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☒

Relacional ☐

CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.	Contralor de planta	Contralor de División Gerente de planta
2.		
3.		
4.		

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR PROCESOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del Cargo:** Comprador Junior

**Fecha:** Abril 2012

**Titular del cargo:** Mirna Elena Calle Uparela

### 2. PROPOSITO/MISION DEL CARGO (Cual es la razón de ser del cargo? Cual es su contribución a la empresa?)

Comprar bienes y servicios nacionales a todos los usuarios internos de las plantas de Molino 5 y Corrugado de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por la compañía teniendo en cuenta la calidad de los artículos, precios justos, entrega oportuna y el servicio antes y después de la compra, para que las plantas tengan el desempeño en sus producciones y puedan cumplir con sus clientes internos y externos teniendo en cuenta el Sistema de Gestión Integral.

### 3.RESULTADOS ESPERADOS (Objetivos y/o retos)

#### FORMA DE MEDIRLOS

(Cómo sabe que logró cada objetivo/reto?)

<p>Comprar bienes y servicios buscando la mejor oferta, soportada en la calidad de los productos, el mejor tiempo de entrega acompañado de un buen servicio y cumpliendo con las políticas Sistema de Gestión Integral.</p> <p>Realizar las compras de acuerdo a las políticas de la compañía.</p> <p>Realizar negociaciones globales anuales con las cuales tenga precios pactados a un año y garantice servicio las 24 horas a los usuarios internos.</p> <p>Visitar los proveedores críticos ambientales según el cronograma acordado con el Sistema de Gestión Integral.</p> <p>Realizar las evaluaciones a los proveedores para generar propuestas de mejora a partir de las quejas que me presentan los clientes internos.</p> <p>Hacer seguimiento a las solicitudes de cotización del sistema.</p> <p>Asegurar que cada solp generada en el sistema sea tratada en el tiempo estipulado para que los materiales y servicios estén disponibles a los usuarios.</p> <p>Asegurar que cada orden de compra llegue al proveedor y que ésta sea despachada en la fecha acordada por el proveedor.</p> <p>Manejar los reclamos por garantía o servicios en el menor tiempo posible.</p> <p>Mantener un listado de proveedores que garanticen inventarios y servicios a los clientes internos.</p> <p>Llevar las mayores compras posibles con los proveedores al sistema de consignación.</p> <p>Diligenciar información y ejecutar las actividades necesarias que garanticen el cumplimiento del sistema de gestión integral.</p>	<p># de días para generar una O.C.</p> <p>Ahorros conseguidos vs presupuestados</p> <p>Satisfacción de clientes internos.</p>
--	---

<b>5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<b>DEL CARGO (Que hace y para que lo hace?)</b>	<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>
<p>Realizar solicitudes de cotización en Sap para estas quede registrada y se pueda hacer seguimiento al proceso de compra.</p> <p>Registrar oportunamente los registros info de las solicitudes de cotización recibidas para comprar al mejor precio y tiempo de entrega.</p> <p>Asignar oportunamente ordenes de compra de acuerdo a las condiciones de los proveedores siempre y cuando sean las mas acordes a la necesidades de los clientes internos.</p> <p>Asegurar que todas las solicitudes de cotización tengan respuesta de los proveedores.</p> <p>Asegurar que todas las ordenes de compra generadas sean enviadas al proveedor.</p> <p>Ante errores en precios de las ordenes verificar la información y dar solución oportuna para que contabilidad pueda generar sus contabilizaciones.</p> <p>Mantener los registros info de los materiales en consignación al día en precio y fechas de vencimiento.</p> <p>Solicitar crear proveedores que garanticen inventarios de materiales o las tecnologías adecuadas para la prestación de servicios.</p> <p>Hacer Visita a los proveedores para revisar requisitos legales y ambientales con el departamento de ambiental.</p>	<p>Utilizar los EPP siempre que sea necesario entrar a áreas que la compañía tenga definidas como críticas.</p> <p>Realizar 1 observación de comportamiento mensual</p> <p>Realizar 1 reporte de incidente cada 3 meses</p> <p>Realizar charlas de 5 minutos</p> <p>Participar en el programa de pausas activas</p> <p>Participar en los programas de Brigada</p> <p>Asistir a los programas de salud programados por la compañía.</p> <p>Con el apoyo del departamento medico, departamento de seguridad y departamento de ambiental, garantizar productos y servicios que cumplan con los requerimientos de ley.</p>

<b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b> (Alcance y propósito de la interacción)	<b>7. ALCANCE Y DIMENSION DEL CARGO</b> (Cifras en US\$ por año)
<p>Con los almacenes de cada planta revisar las solicitudes de cotización para garantizar que los materiales que se solicitan sean comprados y lleguen a tiempo al usuario final.</p> <p>Con los almacenes revisar órdenes abiertas cuando estas estén agotadas para hacerles las ampliaciones necesarias.</p> <p>Con el departamento de mantenimiento revisar las solp de servicios pendientes de tratar y las órdenes de compra que no se han ejecutado al vencimiento.</p>	<p>Realizar las órdenes de compra dentro del ciclo de compras que garantice la entrega a tiempo al usuario final.</p> <p>Revisar los precios que estén amarados a cambios económicos significativos.</p> <p>1.1 millones</p>

Con el departamento de Contabilidad estar dispuesta a revisar los errores en precio o de indicadores de impuesto para que las contabilizaciones al cierre contable no queden pendientes.

Con el departamento de ambiental asegurar que los materiales y servicios que se compren cumplan con los requisitos de ley y que sean amigables con el medio ambiente.

Con el departamento de Seguridad apoyar en los servicios que solicite y en garantizar que los materiales que se compren cumplan con las normas de ley y que sean los avalados por la compañía.

Con el departamento medico apoyar con el suministro de los materiales necesarios y equipos que se necesiten para prestar el mejor servicios, siempre de la mano de los requisitos de ley y procedimientos de la compañía

Con el departamento de Servicios, suministrar cotizaciones de proveedores que sean los adecuados a las necesidades solicitadas.

Con el departamento de Producción garantizarle que los productos que se necesiten sean los que ellos han avalado y negociarlos a mejor precio y con el menor tiempo posible de entrega.

## 8. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION

## 8. PERFIL POR COMPETENCIA

### Procedimientos

#### Educación

Bachillerato	
Pregrado	Ing. Industrial; admon, contador
Posgrado	

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Formación

	Nivel esperado		
	1	2	3
Manejo de office	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de Índices de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de gestión integral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Nivel=1.Básico, 2. Medio, 3. Alto)

#### Experiencia

#### General

#### Específica

#### Actitudes

### Valores

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Principios

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de autocuidado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Practicas-Habilidades

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Razonamiento Mecánico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud numérica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nivel esperado			
	A	B	C	D
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compresión de ordenes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. TIPO DE MODO DE SER

Mítico ☐

Sistemático ☒

Pragmático ☐

Relacional ☒



CARGOS SUBORDINADOS	CARGO JEFE INMEDIATO	CARGO DEL JEFE DEL JEFE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		